

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка системы внутренней социальной ответственности на предприятии

УДК 005.35:658

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3A2A2	Ли Антон Михайлович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.фил.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

Томск – 2017г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

(бакалавриат)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно–управленческой деятельности
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно–аналитической деятельности
Р4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3A2A2	Ли Антону Михайловичу

Тема работы:

Разработка системы внутренней социальной ответственности на предприятии

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Отчет по преддипломной практике.
2. Аналитические данные, предоставленные ООО «Автотор Холдинг».
3. Аналитические обзоры рынка российских компаний по производству автомобилей.
4. Учебная литература.
5. Статьи в периодических печатных изданиях (газет и журналов).
6. Статьи с порталов и аналитические обзоры из блогов на заданную тематику.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов

1. Теоретическое рассмотрение основных понятий и принципов организации внутрифирменных социальных программ, их содержания, условий применения и эффективности.
2. Рассмотрение социальных программ,

выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	применяемых в ООО «Автотор Холдинг». 3. Определение недостатков в применяемых социальных программах. 4. Формирование предложений по совершенствованию действующих в компании социальных программ.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рис. 1. Преимущества для компании от использования социальных программ. Рис. 2. Структура социальной политики компании. Рис. 3. Схема формирования социального прогноза развития коллектива и соотнесение его с желаемой стратегией развития компании. Рис. 4. Факторы, влияющие на формирование перечня социальных льгот и программ в компании. Рис. 5. Показатели оценки эффективности применяемых социальных программ.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Криницына Зоя Васильевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	кандидат философских наук		17.04.2017

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3A2A2	Ли Антон Михайлович		17.04.2017

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 94 страницы, 22 рисунка, 11 таблиц, 25 использованных источника, 3 приложения.

Ключевые слова: социальная политика, социальные программы, фирма, бюджет социальной программы, эффективность социальной программы.

Объектом исследования является внутрифирменные социальные программы на примере одного из крупнейших российских предприятий по производству автомобилей – ООО «Автотор Холдинг».

Цель работы – рассмотрение основ и эффективности социальных программ производственного предприятия сферы автомобилестроения.

В процессе исследования проводились: теоретическое рассмотрение основных понятий и принципов организации внутрифирменных социальных программ, их содержания, условий применения и эффективности; рассмотрение социальных программ, применяемых в ООО «Автотор Холдинг»; выявление слабых мест применяемых социальных программ, предложение направлений деятельности по совершенствованию действующих в компании социальных программ.

В результате исследования: проведена оценка существующих в компании социальных программ, выявлены их слабые места, предложены действия, которые помогут улучшить применяемые в компании социальные программы.

Степень внедрения: менеджменту компании представлены предложения, направленные на изменение в лучшую сторону применяемых в компании социальные программы.

Область применения: социальная политика и социальные программы ООО «Автотор Холдинг».

Экономическая эффективность/ значимость работы: усовершенствованные по результатам проведенного исследования социальная программа и социальные программы будут способствовать росту благополучия компании.

В будущем планируется использование полученных в работе результатов в работе ООО «Автотор Холдинг».

Определения, сокращения, нормативные ссылки

Социальная программа – это система социальных льгот и гарантий, предоставляемых компанией своим работникам в рамках проводимой социальной политики.

Внутренняя корпоративная социальная ответственность – система мероприятий, направленных на развитие трудового коллектива, воздействие на поведение и мотивацию работников в процессе труда, их отношения друг с другом и с администрацией, социально-психологический климат в коллективе.

Кадры предприятия: это основной состав квалифицированных работников компании, фирмы, организации.

Мотивация: это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей компании.

Внешний социальный отчет (корпоративный социальный отчет (КСО)): это свод данных, который отражает, какую социальную работу провела компания за предыдущий период

Бюджет социальной программы: это баланс предстоящих расходов и источников финансирования этих расходов.

Содержание

Реферат.....	5
Определения, сокращения, нормативные ссылки.....	6
Введение.....	8
1 Внутрифирменные социальные программы как элемент внутренней корпоративной ответственности.....	11
1.1 Понятие, принципы формирования и содержание социальных программ.....	11
1.2 Основные элементы социальных программ предприятия.....	17
1.3 Эффективность социальных программ предприятия.....	30
2 Анализ деятельности и социальных программ компании на примере ООО «Автотор Холдинг».....	38
2.1 Краткая характеристика деятельности компании.....	38
2.2 Стратегия развития компании.....	46
2.3 Характеристика социальных программ компании.....	50
3 Предложения по совершенствованию социальных программ компании.....	57
3.1 Проблемы применения и пути развития социальных программ компании.....	57
3.2 Оценка затрат и потенциальных эффектов от применения рекомендаций.....	73
4 Социальная ответственность.....	77
Заключение.....	90
Список использованных источников.....	93
Приложение А. Порядок реализации социальных программ для сотрудников компании.....	95
Приложение Б. Характеристика социальных программ компании.....	99
Приложение В. Пример расчета ИСП и льгот с учетом системы грейдов.....	102

Введение

Бизнес – это, прежде всего, люди! Как часто наивыгоднейший проект или начинание проваливались только из-за неисполнительности, низкой квалификации или просто ненадежности тех, кому доверяли выполнение проекта.

Поэтому не случайно правильное решение кадрового вопроса в значительной мере определяет прибыльность любого бизнеса.

Именно люди, их талант и способности, их заинтересованность в успехе, а не машины и материалы являются главным условием процветания любого бизнеса. Но как найти, заинтересовать и удержать грамотных специалистов?

Разумеется, самое очевидное решение – предложить максимальную заработную плату. Однако это не самый выгодный и эффективный путь, потому что:

- компания, выплачивая большие заработные платы, расстаётся с деньгами немедленно;
- компания, выплачивая большие заработные платы, расстаётся с деньгами навсегда;
- компания платит больше налогов и взносов (в пенсионный фонд, на социальное и медицинское страхование);
- в долгосрочной перспективе не обеспечивается лояльность и мотивация квалифицированных специалистов;
- всегда высок риск потерять хороших специалистов (если им предложат более высокий уровень оплаты), что связано, также и с дополнительными (и весьма значительными) затратами на поиск, наём и подготовку достойной замены.

В настоящее время для любой желающей расти и развиваться компании вопрос сохранения и защиты человеческого капитала – один из самых злободневных, и по важности не уступающий вопросу – как его приобрести.

Изучив различные аспекты и специфику бизнеса в России, можно предложить наиболее надежное, эффективное и, самое главное, легальное решение – долгосрочная мотивация персонала.

Одной из составляющих системы мотивации в целом и системы стимулирования, в частности, являются различные социальные программы, реализуемые компаниями для своего персонала.

По оценкам специалистов, на сегодня во многих компаниях размер различных выплат, производимых в дополнение к заработной плате в рамках реализуемых социальных программ, достигает 50 % и более совокупного дохода работников.

Актуальность проблемы состоит в том, что на сегодня в России практически отсутствует нормативная база в данной области, и каждая компания вправе решать сама: проводить какие-либо социальные программы или нет, а также как их формировать и финансировать.

Объект исследования – система внутренней корпоративной социальной политики. А в частности, основное внимание будет сосредоточено на внутрифирменных социальных программах одного из крупнейших российских предприятий по производству автомобилей – ООО «Автотор Холдинг».

Предмет исследования – эффективность внутрифирменных социальных программ ООО «Автотор Холдинг».

Целью работы является рассмотрение принципов формирования, проведения и действенности внутрифирменных социальных программ.

Основными направлениями работы являются теоретические исследования в области формирования внутрифирменных социальных программ, а также возможности их применения на практике с наибольшим эффектом.

Структура работы приведена в соответствие с поставленной целью, и состоит из трех взаимосвязанных глав.

Первая глава – теоретическая. В задачи первой главы работы входит:

– описание сущности социальной политики;

- рассмотрение понятия и содержания социальных программ;
- рассмотрение принципов и методов формирования социальных программ компании;
- описание основных элементов социальных программ;
- определение критериев эффективности социальных программ.

Вторая и третья главы работы – практические.

Основные задачи второй главы работы следующие:

- рассмотрение деятельности ведущей компании сферы автомобилестроения – ООО «Автотор Холдинг»;
- рассмотрение стратегии развития компании;
- рассмотрение структуры, принципов и этапов формирования, объемов финансирования компании своих социальных программ.

В задачи третьей главы работы входит:

- рассмотрение проблем разработки и реализации социальных программ компании;
- предложение мер, направленных на решение выявленных проблем;
- оценка затрат на реализацию предлагаемых изменений и ожидаемых положительных эффектов.

Информационными источниками, использованными для написания работы, являлись:

- монографии ведущих отечественных и западных специалистов в области управления персоналом;
- статьи и заметки периодических изданий на заданную тему;
- законодательство Российской Федерации (данные поисковых правовых систем Гарант и Консультант);
- данные всемирной сети Интернет и официального сайта ООО «Автотор Холдинг»;
- данные внутренней отчетности, предоставленные ООО «Автотор Холдинг».

1 Внутрифирменные социальные программы как элемент внутренней корпоративной ответственности

Понятие корпоративной социальной ответственности (КСО) приобретает все большее значение для успешного существования организации. В настоящее время существует достаточное количество определений и видов КСО. В рамках данной дипломной работы под КСО будет пониматься:

1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие [5].

Таким образом, можно сказать, что действия системы КСО направлены на различных стейкхолдеров предприятия. Стейкхолдеры, в свою очередь, могут быть внешними и внутренними. Внешняя корпоративная социальная ответственность предприятия будет рассмотрена в разделе «Социальная ответственность» данной дипломной работы. В основной части основное внимание будет уделено системе внутренней социальной ответственности, а именно анализу существующих внутрикорпоративных социальных программ. В силу того, что внутренняя КСО – это «правовая или юридическая ответственность, но и в большей степени дополнительный добровольный отклик организации на социальные проблемы, возникающие у ее работников» [23, с. 33].

1.1 Понятие, принципы формирования и содержание социальных программ

В настоящее время социальные программы являются необходимой частью взаимодействия организации и сотрудника.

Социальная ответственность компании вытекает из ее социальной роли. Она проявляется тем сильнее, чем большая доля затрат персонала на его

социальные нужды покрывается за счет средств компании. Внутренняя социальная ответственность находит свое отражение и в возможностях работников самостоятельно оплатить из получаемой заработной платы социальные услуги, необходимые или достаточные для поддержания высокой работоспособности. В таком контексте социальная ответственность компании обусловлена степенью осознания ею потребностей собственного персонала.

Социальная активность компаний по отношению к своим сотрудникам – внутренняя социальная ответственность – выражается в осуществлении разнообразных социальных программ как внутренней, так и внешней направленности. Отличительными особенностями таких программ социальной активности являются добровольность их проведения, системный характер и связанность с миссией, стратегией развития компании, мотивацией ее сотрудников.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей компании. Теории мотивации на современном уровне, объясняющие поведение человека в организации, основаны на двух понятиях: «потребность» (недостаток чего-либо) и «вознаграждение» [12].

Потребности подразделяют на первичные (физические: пища, сон и др.) и вторичные (психологические). Они определяют поведение человека. Собственно потребности человека – суть мотивы его поведения. Когда человек начинает ощущать какую-либо потребность, у него возникает устремленность на достижение цели, посредством которой он может удовлетворить эту потребность. Когда же человек достигает поставленной цели, потребность его может быть удовлетворена полностью или частично.

Основным способом, который используется для мотивации труда персонала, привлечения его к активной деятельности, является поощрение (вознаграждение). Это все то, что работник считает ценным для себя (у каждого человека свои представления о шкале ценностей). Его можно подразделить на внутреннее и внешнее.

Внутренние вознаграждения, как считают, дает сама работа – это положительные чувства, которые человек испытывает в процессе работы. К ним относятся самоуважение, дружба, сознание значимости выполненной работы, дух коллективизма и др.

Внешнее вознаграждение дается организацией (компанией). Это оплата труда (в том числе премии), продвижение по службе, символ служебного статуса и др.

Одним из методов вознаграждения является система социальных льгот и гарантий, предоставляемых компанией своим работникам в рамках проводимой социальной политики.

Социальная политика – система мероприятий, направленных на развитие трудового коллектива, и проводимых менеджерами по согласованию с собственником, местными органами власти и общественными организациями для воздействия на поведение работников в процессе труда, их отношения друг с другом и с администрацией, социально-психологический климат в трудовом коллективе [6].

Эти меры проводятся за счет фонда социального развития, образуемого из чистой прибыли, а также средств социального страхования. В конечном счете, они окупаются и в экономическом отношении – рис. 1.

Структура социальной политики компании представлена на рис. 2.

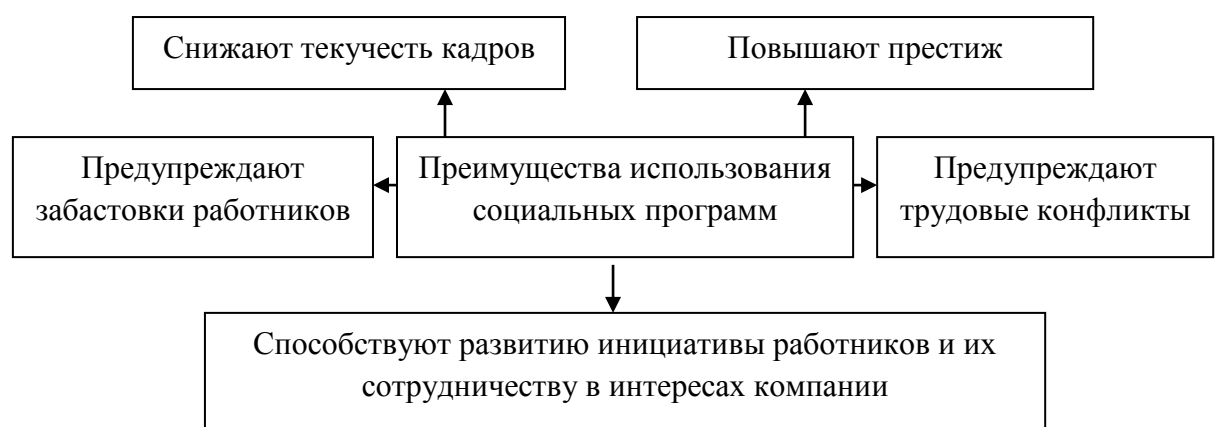


Рисунок 1 – Преимущества для компании от использования социальных программ

Социальный паспорт коллектива формируется на основании социологического исследования (своими силами или с помощью консультантов) отношения к труду и удовлетворенности работой.

В специальные карточки заносятся сведения о трудовом потенциале каждого работника (профессиональная подготовка, повышение квалификации, знание смежных профессий, опыт и стаж работы), результатах труда (выполнение сменных заданий, качество работы, участие в рационализации), индивидуальных запросах (смена рабочего дня, обучение, жилищные и бытовые условия и т.д.).

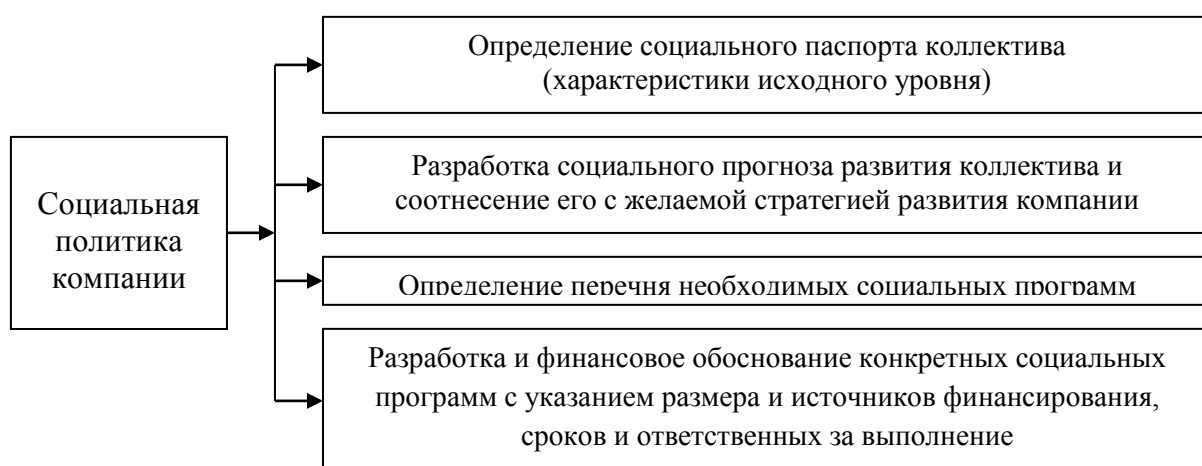


Рисунок 2 – Структура социальной политики компании

С помощью компьютеров данные карточек вводятся в базу данных. Менеджер по кадрам (отдел кадров) при этом занят не только регистрацией приема, увольнения и перемещения работников, но, прежде всего систематически анализирует социальные изменения в коллективе, требования компании к работникам, а также работников к компании, содействуя тем самым согласованию (идентификации) взаимных интересов.

На основании полученных данных осуществляется разработка прогноза социального развития коллектива, а также необходимых социальных программ [20].

Обоснование стратегии социально-экономического развития компании предполагает использование методик, позволяющих оценить ее социально-экономическое состояние, наметить пути развития на перспективу и выбрать методы регулирования и стимулирования, которые задействовали бы мотивационный механизм и привели бы к росту доходов.

Рассмотрим схему формирования социального прогноза развития коллектива и соотнесение его с желаемой стратегией развития компании – рис. 3.

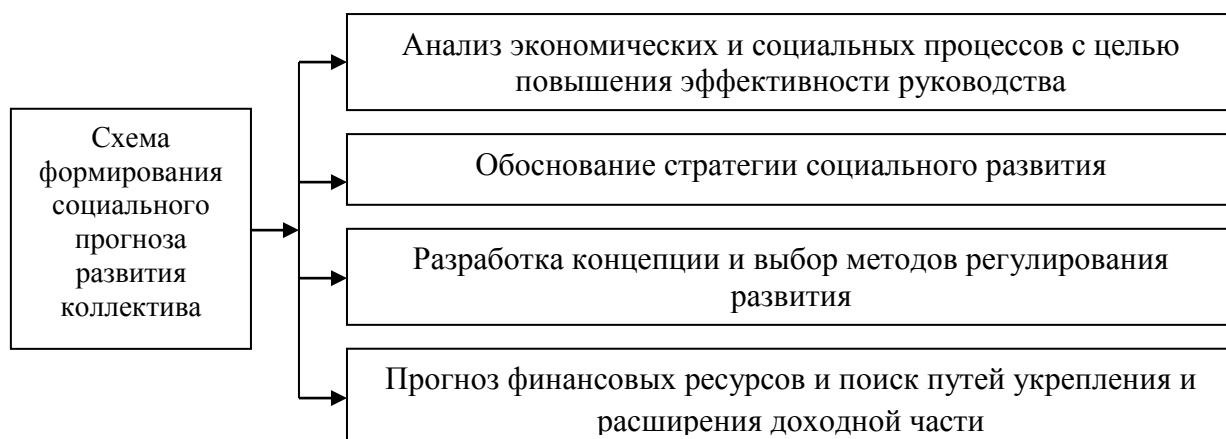


Рисунок 3 – Схема формирования социального прогноза развития коллектива и соотнесение его с желаемой стратегией развития компании

Первая стадия является оправданной точкой и исходной информацией для второй.

Цель второй стадии – прогноз социально-экономического развития, обоснование стратегии его развития, подготовка в предложении для третьей стадии в части выбора метода регулирования развития.

На третьей стадии происходит обоснование концепции регулирования развития в соответствии с выбранной стратегией и подготовка условий для функционирования в рыночных условиях.

Четвертая стадия выявляет источники дохода компании, источники для привлечения дополнительных средств.

Аналитическая часть предпланового расчета социального развития компании может реализоваться в соответствии со следующими этапами:

- оценка ресурсного потенциала компании;
- оценка уровня социально-экономического развития;
- оценка финансового положения.

В ходе анализа социально-экономического развития ведется анализ, и решаются следующие задачи:

- выявление причин ухудшения состояния компании в целом и в ее социальной сфере;
- изучение динамики и половозрастной структуры работников;
- оценка использования трудовых ресурсов;
- оценка уровня качества жизни работников и обеспеченности социальными благами [13].

Особенно важно при анализе обратить внимание на реальные доходы работников, жилищного обеспечения, развития социальной инфраструктуры.

Социальные программы подразделяются на: краткосрочные и долгосрочные.

Очень важным моментом при разработке социальной программы является составление ее бюджета (сметы). Формирование бюджета социальной программы сводится к использованию отдельных элементов планирования (составление финансового плана). Иными словами, бюджет социальной программы — это баланс предстоящих расходов и источников финансирования этих расходов. В упрощенном виде бюджет социальной программы будет иметь следующий вид (табл. 1).

Таблица 1 – Упрощенная схема составления бюджета социальной программы

Источники финансирования	Расходы и отчисления
чистая прибыль компании; целевые средства от федеральных, региональных, местных органов самоуправления; средства от фондов социального страхования; пожертвования и благотворительность	Все расходы, платежи и отчисления компании из кассы и со счетов в банках за определенный период времени, связанные с осуществлением социальной программы
Итого (баланс)	Итого (баланс)

Для разработки социальных программ, а также расчета требуемых для их исполнения финансовых ресурсов руководство компании может:

- поручить это уже имеющимся работникам;
- создать собственное подразделение с наймом дополнительного персонала;
- обратиться за помощью к сторонним специалистам или в консалтинговую компанию [18].

В настоящий момент не существует определенных, жестких принципов и критериев формирования социальных программ. Каждая компания, в силу специфики своей деятельности и финансовых возможностей, реализует те или иные направления деятельности. Однако же набор данных направлений, как правило, одинаков для всех компаний и предприятий.

Рассмотрим основные элементы социальной политики компаний, наиболее часто встречающиеся в отечественной и зарубежной практике в следующем параграфе.

1.2 Основные элементы социальных программ предприятия

Как правило, формирование перечня социальных льгот и программ в компании производится с учетом – рис. 4:

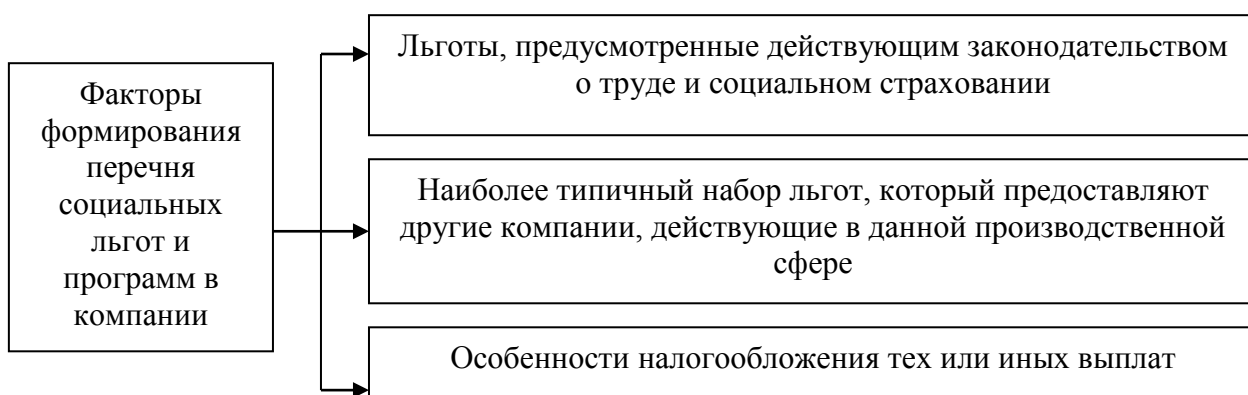


Рисунок 4 – Факторы, влияющие на формирование перечня социальных льгот и программ в компании

В России на практике наиболее часто применяются следующие социальные гарантии и льготы, которые работодатели предлагают работникам сверх предусмотренных действующим законодательством о труде.

1. Организация бесплатного питания

Многие компании организуют для своих работников бесплатное питание. При этом объем данной социальной льготы варьируется в зависимости от возможностей и желания работодателя.

Так, в некоторых компаниях работникам предоставляется возможность в течение рабочего дня выпить чай или кофе, приготовление которого осуществляется в централизованном порядке. В этом случае затраты работодателя относительно невелики, а косвенной выгодой можно назвать то, что вовремя выпитая чашка чая или кофе может значительно повысить работоспособность работника.

Однако само по себе обеспечение бесплатными напитками едва ли может играть серьезную стимулирующую роль и обуславливать мотивацию работников.

Гораздо более сильным стимулом может оказаться организация для работников бесплатных или частично оплачиваемых (предоставляемых по льготным ценам) обедов: сокращение расходов на питание вполне может рассматриваться как прибавка к заработной плате.

Конечно, при этом работодатель несет определенные расходы. Но, в то же время, в случаях, когда обеды доставляются на предприятие, сокращается время, затрачиваемое работниками на обеденный перерыв. Кроме того, регулярное питание, отказ от бутербродов и т.п. являются хорошей профилактикой заболеваний желудочно-кишечного тракта и др. у работников. В результате в выигрыше оказывается не только сам работник, но и работодатель – повышается работоспособность работников, снижаются потери, вызванные отсутствием работников из-за их нетрудоспособности [16].

2. Добровольное страхование работников

Одним из наиболее распространенных и при этом эффективным инструментом стимулирования работников является добровольное медицинское страхование сотрудников и членов их семей.

Действительно, возможность бесплатно получить высококвалифицированные медицинские услуги оказывается для работника серьезным аргументом в пользу данного компании как на этапе устройства на работу, так и в дальнейшем.

Профилактика заболеваний и хорошее лечение приводят к тому, что работники реже болеют, продолжительность заболеваний снижается.

Таким образом, в конечном счете, работодатели получают выгоду в результате снижения непроизводственных потерь.

В России предоставляемые работникам льготы в области медицины относительно стандартны. За рубежом же предлагаемые работникам пакеты медицинских льгот весьма разнообразны.

Простейшие предоставляют возможность работникам, например, бесплатно изготовить очки для коррекции зрения. К числу дорогостоящих можно отнести оплату для сотрудников программ по снижению веса, бесплатную липосакцию и т.п.

Очевидно, что у каждого работника свой взгляд на то, какая программа медицинского страхования является оптимальной. Поэтому эффективность данного вида стимулирования работников может быть увеличена путем предоставления работникам возможности выбора необходимых им составляющих из некоторого перечня.

При этом объем предоставляемых работнику медицинских услуг может быть ограничен:

– администрацией компании – в зависимости от ценности работника (его должности, квалификации, продолжительности работы на предприятии, вклада в успешную работу компании и т.п.) количество предоставляемых ему услуг может быть больше или меньше. В этом случае работнику изначально

предоставляется возможность выбрать только одну (две, три) составляющую программы медицинского страхования;

– самим работником – в зависимости от реальных потребностей. Например, молодые работники могут отказаться от широкого перечня медицинских услуг. Но для того чтобы общая система мотивации для таких работников не потеряла свою эффективность, на предприятии должны быть разработаны и альтернативные программы стимулирования.

Некоторые компании заключают в пользу своих работников договоры добровольного страхования жизни, страхования от несчастных случаев (не только на производстве, но и в быту) и др. [19].

При этом, как правило, в отличие от медицинского страхования, которое распространяется на всех работников, страхованием жизни бывают охвачены лишь некоторые сотрудники — например, те, кому по характеру работы приходится часто путешествовать.

В то время как указанные выше социальные льготы ориентированы на текущий период, добровольное пенсионное страхование – это программы, направленные на обеспечение работникам определенного уровня жизни в будущем.

В настоящее время страхование дополнительной пенсии — весьма дорогостоящий вид страхования.

В связи с этим программы пенсионного страхования включаются в социальный пакет, как правило, теми компаниями, которые имеют высокие доходы, прежде всего, относящиеся к топливно-энергетическому комплексу, крупные банки, иностранные компании и т.д.

Мотивирующая и стимулирующая роль программ дополнительного пенсионного страхования велика и возрастает по мере увеличения возраста работника.

3. Оплата предоставленных работнику медицинских услуг

Работодатели, не заключающие договоры добровольного медицинского страхования в пользу своих работников, могут оплачивать лечение работников

и членов их семьи. В этом случае работник должен представить работодателю документы, подтверждающие его (работника) фактические затраты на свое лечение или лечение членов его семьи (супругов, родителей, детей).

В отличие от добровольного медицинского страхования, предполагающего в большинстве случаев, что сумма уплаченных страховых взносов не меняется в зависимости от объема и стоимости фактически предоставленных по данному договору услуг, в рассматриваемом случае работодатель возмещает только фактически произведенные расходы.

4. Оплачиваемый отпуск на время болезни

Действующим трудовым законодательством предусмотрена оплата дней нетрудоспособности, факт которой удостоверяется больничным листком, выданным в установленном порядке медицинским учреждением, за счет средств Фонда социального страхования РФ.

Кроме того, работающие граждане в случае болезни имеют право на три дня неоплачиваемого отпуска в течение года, который предоставляется по личному заявлению гражданина без предъявления медицинского документа, удостоверяющего факт заболевания.

В качестве дополнительной социальной льготы некоторые компании предусматривают возможность предоставления работнику оплачиваемого отпуска по болезни, который предоставляется по заявлению работника. Продолжительность такого отпуска определяется самим предприятием, но, как правило, не превышает 12 рабочих дней в год [12].

Выгода, которую получает работник от использования данной льготы, очевидна.

Во-первых, в случае относительно несильного недомогания нет необходимости обращаться в медицинское учреждение.

Во-вторых, размер пособия по временной нетрудоспособности не всегда соответствует фактическому заработку работника: в случаях, когда непрерывный трудовой стаж работника менее 5 лет, пособие выплачивается в размере 60 %, если менее 8 лет – 80 % от заработка.

Кроме того, дни нетрудоспособности, оформленные в установленном порядке, исключаются из расчетного периода, принятого для исчисления среднего заработка, что может привести к уменьшению его (среднего заработка) размера.

Следовательно, размер оплаты за ежегодный отпуск или размер оплаты других неотработанных дней (оплачиваемых в соответствии с действующим законодательством исходя из среднего заработка) также может оказаться меньше.

Например, в случае если расчетный период отработан не полностью, премии, учитываемые при исчислении среднего заработка, принимаются в расчет в размере, пропорциональном отработанному периоду.

Но и работодатель выигрывает, если предоставляет работникам право пропустить несколько дней в связи с болезнью, не оформляя это в установленном порядке.

Действительно, листок нетрудоспособности выдается, как правило, минимум на три дня. Если же работник не будет обращаться в медицинское учреждение, а просто использует предоставленное ему работодателем право на отпуск, то велика вероятность того, что он пропустит только один или два дня подряд [10].

При этом негативные последствия для работодателя, вызванные тем, что работник отсутствует на рабочем месте, будут меньше.

Ряд предприятий одновременно с предоставлением работникам права на оплачиваемый отпуск по болезни предусматривают поощрение для тех работников, которые не используют данный отпуск, например, предоставляя им денежную «компенсацию» за неиспользованные дни отпуска. Однако на практике это стимулирует работников выходить на работу, невзирая на плохое самочувствие, что подчас (особенно в период эпидемий) может привести к заболеванию и других работников компании.

5. Оплата путевок на санаторно-курортное лечение и отдых

Порядок оплаты (полностью или частично) лечения и отдыха своих работников за счет средств компании может быть определен в коллективном договоре, действующем на предприятии, либо индивидуальном трудовом договоре, который работник заключил с работодателем.

Как правило, частичная или полная оплата путевки своего работника производится либо за счет средств Фонда социального страхования РФ, либо за счет прибыли, остающейся у компании после уплаты налога на прибыль. В этих случаях суммы оплаты полностью освобождаются от обложения налогом на доходы физических лиц (п.9 ст.217 НК РФ) [15].

6. Оплата (полная или частичная) ухода за детьми на время работы родителей

В прежние годы многие крупные компании предоставляли своим работникам возможность устроить ребенка в ведомственное детское дошкольное учреждение (ясли, детский сад) бесплатно или за минимальную оплату. На сегодняшний день количество детских дошкольных учреждений (не только ведомственных, но и муниципальных) сократилось, а стоимость пребывания в них детей резко возросла.

В то же время работодатели, да и сами работники (прежде всего, работницы) заинтересованы в том, чтобы работница имела возможность после рождения ребенка выйти на работу как можно скорее.

В связи с этим работодатели в качестве индивидуальных социальных льгот могут предусматривать оплату (полную или частичную) услуг няни для маленьких детей своих работников или оплату (полную или частичную) посещения детского дошкольного учреждения детьми более старшего возраста.

Такие льготы позволяют предприятию не только сократить время отсутствия работниц в случае рождения у них детей и сохранить имеющиеся кадры, но увеличить свои возможности в части привлечения нового персонала (прежде всего, молодых перспективных работников) [17].

Компания вправе освобождаться от неэффективных работников, однако программа сохранения рабочих мест во многом определяет настрой коллектива. Она включает:

- направление части прибыли (в том числе принадлежащей работникам) на развитие производства; своевременную переподготовку кадров;
- использование налоговых льгот для трудоустройства инвалидов, выпускников учебных заведений и т.д.;
- меньшей интенсивностью труда (контрольные, складские и т.д.), а семейных женщин — на домашнюю работу;
- временное сокращение рабочей недели, отпуска за свой счет (их можно использовать для учебы).

Программа улучшения условий труда основана на паспортизации рабочих мест.

Улучшение условий и повышение безопасности труда особенно интересует женщин и молодых образованных рабочих. Условия труда — совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека. При классификации рабочих мест на предприятии учитывается:

- уровень механизации (наблюдение за автоматами, работа с помощью машин и механизмов, ручной труд при машинах, ручной труд без помощи механизмов, ремонтно-наладочные работы);
- микроклимат на рабочем месте (температура, влажность, шум, вибрация, проникающие излучение, запахи, освещенность);
- монотонность (средняя длительность трудовых операций, их однообразие и т.д.);
- физическая (объем работы по перемещению грузов, величина предельных усилий);
- нервная (число контролируемых параметров и максимально допустимые пределы отклонения от них) напряженность труда, опасность травм и профессиональных заболеваний.

Наиболее эффективны (по соотношению затрат и прибыли) объединение и чередование операций, длительность которых составляет менее одной минуты, введение свободного ритма (для этого создается запас деталей) и разделение конвейера на рабочие зоны комплексных бригад (групповые потоки), механизация погрузочно-разгрузочных и транспортных операций, оснащение рабочих мест специальным инструментом и приспособлениями, строгое соблюдение техники безопасности [21].

Целесообразно приспосабливать технику к психофизическим особенностям работников, информировать их о причинах травм и профессиональных заболеваний, обеспечивать неотложную медицинскую помощь, ограничивать предельный возраст на тяжелых работах.

Несомненно, что вступление России в мировое рыночное сообщество далеко продвинуло ее компании и компании в области решения вопросов социальной политики, однако до западных стандартов им еще далеко.

В США и некоторых наиболее развитых западных странах для решения кадровых вопросов и улучшения финансового баланса корпораций широко и с успехом применяется программа «Золотые наручники». Данная программа включает в себя следующие элементы:

1. Накопительное страхование жизни.

Компания, как юридическое лицо обязана защищать себя от финансовых потерь в бизнесе. Один из самых естественных и, увы, неизбежных примеров – это смерть владельцев или руководителей компании. Не имея возможности предотвратить естественную потерю, компания вправе компенсировать финансовые убытки, связанные с утратой чрезвычайно нужного человека, вносившего свой определенный вклад в доходность и процветание бизнеса.

Для этого заключается контракт с крупной и известной западной страховой компанией на страхование жизни руководителей и наиболее ценных работников. Плательщиком, владельцем и, часто, выгодоприобретателем компенсаций является особая отдельная структура, учрежденная при компании.

Страховая компания выплачивает крупную сумму в случае смерти застрахованного специалиста. По предварительной договоренности часть денег может быть передана семье или наследникам умершего. Оставшаяся полученная сумма может быть использована предприятием для возмещения убытков, связанных со смертью специалиста, поиском, привлечением и обустройством равноценной замены или для других целей [14].

Однако страховые контракты обеспечивают не только выплаты страховых сумм в случае смерти. Они содержат также очень значительные накопления на вложенные средства, являющиеся неотъемлемой частью страхового контракта. Эти накопления, поддерживая сам контракт с одной стороны, при правильном оформлении могут изыматься владельцем, как пенсионные или иные фонды, направленные на поощрение работников, не разрушая при этом саму страховку.

2. Страхование здоровья.

Страховка покрывает основные расходы, связанные с лечением, в связи с увечьем или заболеванием. Лимит составляет, как правило, \$ 5 000 000 на человека. В программу страховки входят: операции, послеоперационное лечение, медикаменты, пересадки органов, роды, нетрадиционные методы лечения. Работник может лечиться в любой стране мира, у любого врача, в любом госпитале. Кроме того, покрываются расходы по транспортированию больного. По желанию можно включить в пакет страховки покрытие зубоврачебных услуг. Члены семей работников могут быть также включены в страховые планы [18].

3. Компенсация по нетрудоспособности.

Выплачивается ежемесячно работнику при потере трудоспособности от несчастного случая или по болезни.

4. Пенсионные планы.

Компания может также приобрести отдельный пенсионный план для своих наиболее ценных сотрудников. По достижении пенсионного возраста страховая компания будет регулярно выплачивать пенсию в валюте в открытом

для него счете в банке. Возможно получение бонусов и до достижения пенсионного возраста. Например, в случае тяжелого заболевания или увечья работник может получить часть или весь причитающийся ему пенсионный вклад.

Условия, разрешающие досрочное использование пенсионных льгот, могут также включать смерть родных, стихийные бедствия и другие чрезвычайные случаи.

Кроме того, и просто при условии хорошей работы специалиста, по истечении определенного срока (даже 5 – 15 лет) начинается частичная выплата бонуса. Таким образом, специалист оказывается привязанным к компании «золотыми наручниками», что является самым оригинальным и эффективным путем удержания и поощрения ценных работников.

Программа «Золотые наручники» дает реальные выгоды как самой компании, ее руководителю, так и специалисту. Упаковывая прибыль в форму корпоративного страхового контракта, компания создает особый фонд, который эффективно и остроумно решает проблемы по защите интересов, как самой компании, ее владельцев, так и нужных ей работников [11].

При этом выгода для компании (владельца) заключается в следующем:

- производится выплата страховой компенсации от \$ 250 000 и выше в случае смерти специалиста. Выплаченные средства помогут компенсировать убытки, связанные с поиском и наймом нового работника;

- легальность. Расходы компании на страхование жизни и здоровья сотрудников, а также пенсионное обеспечение в большинстве цивилизованных стран рассматриваются как часть государственной социальной политики, направленной на улучшение жизни работников. Они также являются значительным подспорьем для государства в облегчении и поддержании общего уровня жизни населения. Снимая с себя часть бремени по социальным расходам, государство при этом поощряет приобретение страховых и пенсионных программ компаниями. Все это естественным образом вписывается в закон о компенсации при несчастных случаях и закон о пенсионных фондах.

Этим обеспечивается легальность страхового контракта, налоговые льготы. Естественно, что снимая с себя значительную долю финансового бремени, государство предоставляет компаниям, вкладывающим свои средства в социальные программы фонды, существенные налоговые и иные льготы. Кроме того, все накопления, страховые выплаты, дивиденды и компенсации полностью освобождены от каких бы то ни было налогов и удержаний со стороны страховой компании. Все 100 % выплат принадлежат компании, и ее работникам;

- улучшение финансового баланса компании. Наличие страховых контрактов и пенсионных планов является финансовым достоянием компании, что резко повышает ее рейтинг и кредитоспособность. Одним из самых многообещающих преимуществ страховых программ является возможность более легкого получения кредитов от западных банков и страховых компаний, которые могут использовать пенсионные и страховые контракты как своеобразный денежный залог. В этом случае банк в качестве одной из гарантий кредита депонирует страховой контракт компании, становясь его выгодоприобретателем или совладельцем (так называемый collateral assignment);

- отсутствие необходимости повышения зарплаты. Предоставляя работнику значительные льготы, компания резко повышает его прямой реальный доход, выражающийся в бонусах и ценных бумагах, которые постоянно растут в цене. Непрямой доход выражается в привилегии пользоваться страховыми компенсациями в случае болезни, увечья или смерти;

- социальный статус и престиж. Кроме финансовых аспектов, очень важно предстать перед партнерами не как традиционное учреждение с архаичными структурами, а как одна из первых компаний нового типа с самой совершенной и передовой системой поощрения и укрепления кадрового потенциала [23].

Выгода для руководства компании заключается в следующем – появляется возможность избирательно контролировать, поощрять и удерживать наиболее ценных специалистов, значительно повышая тем самым свой

авторитет и влияние в коллективе. Кроме того, руководителя, сумевшего внедрить у себя в компании подобную программу, ждет признание как дальновидного и передового стратега, выгодно выделяющего его из основной массы шаблонно и косно мыслящих коллег [25].

Выгода специалиста от внедрения подобной программы заключается в следующем:

- специалист решает все проблемы, связанные с обеспечением семьи и близких в случае внезапной смерти;
- получает крупную компенсацию в случае увечья или потери трудоспособности;
- он и его семья могут лечиться в лучших клиниках и госпиталях мира;
- поощряется надбавками и бонусами;
- получает гарантированное высококачественное денежное обеспечение до конца своих дней;
- получает гарантию, что все данные обязательства будут выполнены, а контракты оплачены, поскольку средства находятся на хранении у страховых компаний, и все их передвижения обеспечиваются и гарантируются страховыми полисами и договорами;
- посольства большинства развитых стран намного быстрее и легче выдают визы обладателям реальных, общепризнанных страховых полисов, не боясь, как прежде, что финансовое бремя стоимости лечения придется нести стране, принявшей гостя.

Стоимость самих страховых полисов и суммы взносов варьируют в зависимости от желаемых страховых компенсаций, возраста, здоровья участников, размера группы и некоторых других факторов. Большинство контрактов являются бессрочными и прекращаются либо со смертью застрахованного, либо по инициативе владельца [17].

Далее рассмотрим эффективность современных социальных программ.

1.3 Эффективность социальных программ предприятия

Об уровне и проблемах социального развития коллектива можно судить по составу работников (по полу, возрасту, уровню образования, трудовому стажу на предприятии и по профессии, квалификации, размерам заработной платы и дохода на одного члена семьи, жилищным условиям), текучести кадров, охвату системой обучения и повышения квалификации, числу и характеру конфликтов и нарушений дисциплины, а главное – по участию в рационализации производства, соблюдению требований к качеству работы и экономному расходованию ресурсов [25].

Оценка эффективности и действенности социальных программ в рамках общего управления персоналом требует определения экономических и социальных последствий их реализации

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в деятельности компании.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.) [13].

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

– ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.) [12].

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами компании:

- формирование благоприятного имиджа компании;
- создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе; обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Необходимо отметить принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование компании является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение компании свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска, повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала, уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом, сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления неблагоприятных условий труда и т.д.) и могут быть включены в состав общих результатов в рамках определения его экономической эффективности [20].

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности программ совершенствования системы и процессов управления персоналом возможны следующие подходы:

– экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность — как ограничение, то есть принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;

– рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер;

– вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется наиболее экономически эффективный [9].

При оценке экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом (принятии решения об экономической целесообразности осуществления программы, выборе наилучшей из них) могут быть использованы следующие обобщающие показатели – рис. 5:

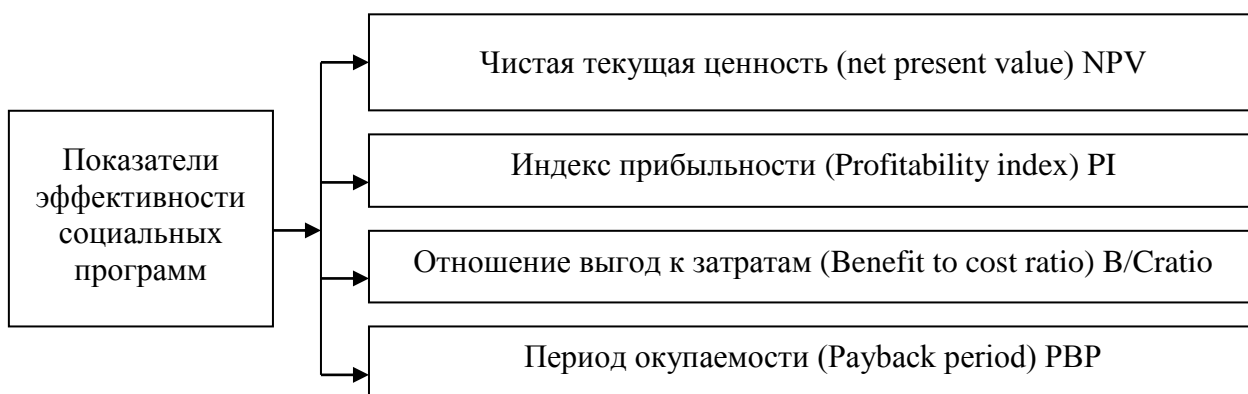


Рисунок 5 – Показатели оценки эффективности применяемых социальных программ

1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД)

Или интегральный экономический эффект (Э инт), определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к

начальному шагу (начальному году расчетного периода), или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами:

$$NPV = \frac{B_1 - C_1}{1 + r} + \frac{B_2 - C_2}{(1 + r)^2} + \dots + \frac{B_t - C_t}{(1 + r)^t} \quad (1)$$

Лицу, принимающему решение, следует отдавать предпочтение программе, для которой NPV имеет положительное значение. Отрицательное значение NPV свидетельствует о ее неэффективности.

Одним из основных факторов, определяющих величину чистой текущей ценности проекта, является масштаб деятельности, проявляющийся в «физических» объемах инвестиций (вложений в программу), ожидаемого повышения объема производства (продаж) [15].

2 Индекс прибыльности

Показывает относительную прибыльность проекта или дисконтированную стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений. Используются различные подходы к ее начислению. Одни – рассчитывают PI делением чистых приведенных поступлений от проекта на стоимость первоначальных вложений, то есть:

$$PI = NPV / C_0, \quad (2)$$

где NPV – чистая приведенная ценность проекта (программы);
C₀ – первоначальные затраты (вложения в программу).

В этом случае критерий принятия решения аналогичен решению, основанному на NPV, то есть PI > 0.

Другие считают этот критерий как частное от деления дисконтированных поступлений на дисконтированные выплаты, тогда его значение для эффективных программ на должно быть менее единицы. Но при этом способе расчета индекс прибыльности отражает эффективность вложений [21].

Программы с большим PI являются более устойчивыми. Однако очень большое значение индекса прибыльности не всегда соответствует высокому значению NPV и наоборот (имеющие высокую чистую текущую ценность

проекты не обязательно эффективны, а, значит, имеют весьма небольшой индекс прибыльности).

3 Отношение выгоды / затраты (или прибыли / издержки).

Является частным делением дисконтированного потока (суммы) выгод на дисконтированный поток затрат и рассчитывается по формуле:

$$B / C_{\text{ratio}} = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t}}, \quad (3)$$

где B — выгоды от программы в год t ;
 C — затраты по программе в год t ;
 $t = 1, \dots, n$ — годы реализации программы.

Этот критерий является частным случаем критерия индекса прибыльности. Если отношение B / C_{ratio} больше единицы, то эффективность программы выше, чем минимально требуемая, и она считается привлекательной [19].

Отношение (выгоды / затраты) показывает, насколько можно увеличить затраты, чтобы не превратить программу в финансово непривлекательное мероприятие. Например, значение критерия, равное 1,05 показывает, что при росте затрат более чем на 5 % значение критерия упадет ниже точки «безубыточности», в котором совокупные доходы равны совокупным затратам (1,00). Таким образом, становится возможным быстро количественно оценить воздействие на результаты инвестиционного проекта различных рисков.

4 Период окупаемости.

Данный критерий использует дисконтированное значение затрат и выгод, то есть под периодом окупаемости (РВР) понимается тот период времени, за который поток дисконтированных программных результатов станет равным дисконтированному потоку затрат. Значение данного критерия не должно превышать срок реализации программы.

Принятие решений базируется на сравнении альтернативных программ.

При ранжировании программ по разным критериям могут возникать противоречия, а, следовательно, и рекомендации могут оказаться разными при работе с взаимоисключающими (альтернативными) программами.

При отборе альтернативных социальных проектов критерий чистой текущей ценности (NPV) служит единственным непротиворечивым показателем, позволяющим осуществить надежное ранжирование вариантов проекта в соответствии с задачей максимизации выгод вложений.

Анализ эффективности затрат. Методы анализа выгод и затрат применимы к большинству программ, до реализации которых можно оценить выгоду и затраты. Однако существует ряд проектов, не позволяющих измерить выгоду. В последних случаях анализ эффективности затрат дает возможность оценить варианты программ [16].

Анализ эффективности затрат применяется для выбора из ряда вариантов наименее дорогого проекта, обеспечивающего выполнение поставленной задачи.

Анализ эффективности затрат включает калькуляцию всех затрат (как капитальных, так и текущих) на программу и дисконтирование полученного потока для получения текущей стоимости всех затрат. Эта процедура повторяется с другими вариантами осуществления проекта. Вариант, обеспечивающий получение желаемого результата при наименьших дисконтированных затратах или же достигающий поставленной цели при наименьших затратах на единицу продукции, считается лучшим.

Экспертиза социальной программы также призвана сравнить ситуации «без программы» и «с программой», то есть проанализировать только те изменения в затратах и выгодах, которые обусловлены данной социальной программой компании. Другими словами, ценность социальной программы измеряется изменением выгод в результате осуществления социальной программы минус изменение затрат как результат программы.

В условиях совершенной конкуренции критерием эффективности социальной программы является уровень доходов, полученных на вложенные

затраты. При этом под прибыльностью (доходностью) понимается не просто прирост капитала, а такой темп его роста, который полностью компенсирует общее изменение покупательной способности денег в течение рассматриваемого периода, обеспечивает минимальный уровень доходности и покрывает риск компании связанный с осуществлением данного социального проекта.

Таким образом, внутрикорпоративные социальные программы – это система социальных льгот и гарантий, предоставляемых компанией своим работникам в рамках проводимой социальной политики. Это система мероприятий, направленных на развитие трудового коллектива, воздействие на поведение и мотивацию работников в процессе труда, их отношения друг с другом и с администрацией, социально-психологический климат в коллективе.

По срочности внутрикорпоративные социальные программы подразделяются на: долгосрочные и краткосрочные. При этом основной акцент должен быть направлен на формирование долгосрочных программ.

Формирование перечня социальных льгот и программ компаний производится с учетом:

- льгот, предусмотренных действующим законодательством о труде и социальном страховании;
- наиболее типичного набора льгот, который предоставляют другие компании, действующие в данной производственной сфере;
- особенностей налогообложения тех или иных выплат.

В пакет социальных льгот и гарантий, предоставляемых компанией своим работникам в рамках осуществления социальных программ, как правило, включаются следующие элементы:

- организация бесплатного питания;
- страхование работников (жизни, здоровья, несчастных случаев);
- оплата предоставленных работнику медицинских услуг;
- оплата отпуска на время болезни;
- оплата санаторно-курортного лечения и отдыха;

- оплата ухода за детьми на время работы родителей;
- осуществление программы сохранения рабочих мест;
- обучение детей сотрудников в высших и средних профессиональных учебных заведениях и др.

Источниками финансирования социальных программ компании являются: чистая прибыль компании; специально создаваемые для этого фонды; средства социального страхования; целевые средства федеральных, региональных и местных органов власти; средства от пожертвований и благотворительности иных юридических и физических лиц.

Формирование и исполнение внутрикорпоративных социальных программ может быть возложено на: уже имеющихся работников и подразделения; вновь созданные подразделения или нанятых работников; с помощью сторонних специалистов или компаний.

2 Анализ деятельности и социальных программ компании на примере ООО «Автотор Холдинг»

2.1 Краткая характеристика деятельности компании

В настоящее время ООО «Автотор Холдинг» – это самый крупный контрактный производитель автомобилей международных брендов с 20-летним опытом работы. Компания имеет сертификацию ISO 9001, GMS, ISO 14000.

ООО «Автотор Холдинг» – резидент особой экономической зоны в Калининградской области, имеет льготу по ввозу компонентов для производства транспортных средств.

ООО «Автотор Холдинг» подписал соглашение с Правительством России о «промышленной сборке», обеспечивающее льготный ввоз компонентов для производства транспортных средств (после 01.04.2016 г. на период, как минимум, до 2021 г.).

11 декабря 2014 г. вступило в силу Постановление Правительства РФ № 1275, на основании которого после 1 апреля 2016 г. Правительство должно оказывать проекту ООО «Автотор Холдинг» на территории Калининградской области поддержку в виде субсидий, что позволило продлить действующие экономические условия до 2023 г.

Стоимость произведенных ООО «Автотор Холдинг» автомобилей существенно меньше аналогичных автомобилей иностранных брендов, импортированных, или произведенных в России без применения специальных режимов.

Продукция ООО «Автотор Холдинг» имеет статус «Сделано в России», что обеспечивает поставки автомобилей государственным организациям без участия в тендерах.

Калининградская область – самый малый субъект Российской Федерации (население 955 тысяч человек, территория 15,1 тысяч квадратных километров), является эксклавом, все границы которого имеют статус

государственной границы России. На его юге область граничит с Польшей, на востоке и северо-востоке – с Литвой, находится практически в центре Европы, значительно ближе к европейским и культурным центрам, чем любой другой регион России – рис. 6.



Рисунок 6 – Гео-стратегическое положение Калининградской области

Компания ООО «Автотор Холдинг» была создана в декабре 1994 г. для реализации производства современных автомобилей в Калининградской области на базе высвобождающихся в ходе конверсии корпусов предприятий военно-промышленного комплекса, обусловленного распадом СССР – рис. 7.



1994 год

2017 год

Рисунок 7 – Производственные корпуса компании

Миссия компании ООО «Автотор Холдинг» – занять определенное место в бизнесе. Определение общих долгосрочных целей менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации.

Каждый день компания прилагает усилия к тому, чтобы ООО «Автотор Холдинг» стал одним из лидеров автомобилестроения в России.

Компания стремится работать в соответствии с лучшими международными стандартами корпоративного управления.

Ценности компании следующие:

1. ООО «Автотор Холдинг» укрепляет свою конкурентную позицию на российском рынке в интересах акционеров, деловых партнеров компании и российского общества.

2. Продукция компании пользуется неизменным спросом у покупателей.

3. Производя в России современные автомобили высокого качества для российских потребителей, компания активно формирует окружающий ее автомир.

4. Отношения компании с партнерами открытые и созидательные.

5. Подход компании к бизнесу является гарантом исполнения ее обязательств перед инвесторами, позволяя получить высокие экономические результаты деятельности за счет постоянного увеличения прибыли и возврата на инвестиции.

6. Компания идет вперед с энтузиазмом, оптимизмом, терпением, энергией и приверженностью делу.

7. Наиболее ценным капиталом компании являются люди. Компания обеспечивает каждому сотруднику профессиональный рост и продвижение.

В рамках реализации проектов, в различные периоды были подписаны соглашения об организации производства автомобилей с рядом ведущих мировых производителей – рис. 8.

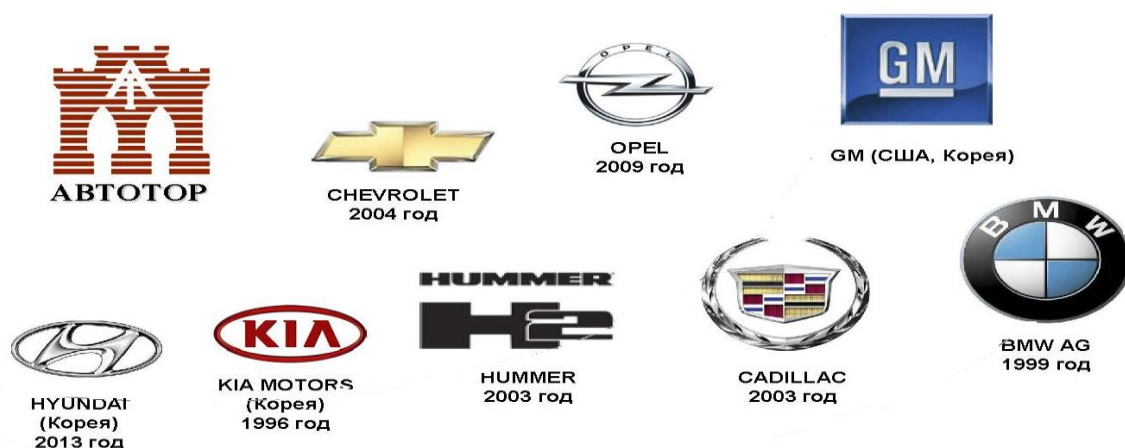


Рисунок 8 – Налаженное в компании производство марок автомобилей

Структурно компания представлена следующими производственными площадками:

1) производственная площадка № 1 – с годовой производственной мощностью 37 000 автомобилей, общая площадь 7 гектаров, площадь застройки – 25 000 м²;

2) производственная площадка № 2 – с годовой производственной мощностью 290 000 автомобилей, общая площадь 24 гектаров, площадь застройки — 61 000 м²;

3) производственная площадка № 3 – с годовой производственной мощностью 30 000 автомобилей, общая площадь 11,5 гектаров, площадь застройки – 15 000 м²;

4) производственная площадка № 4 – с годовой производственной мощностью 30 000 автомобилей, общая площадь 6,9 гектаров, площадь застройки – 22 344 м².

Общий объем инвестиций в создание мощностей по состоянию на сегодняшний день составил более 380 млн. евро. Свыше 30 % акций (паев) компаний, реализующих проект, принадлежит зарубежным банковско-финансовым структурам.

Они, а также и стратегические партнеры, являются иностранными инвесторами проекта – рис. 9.

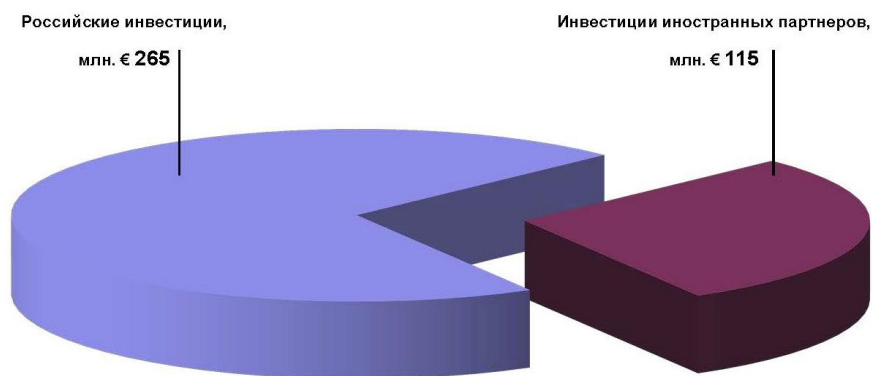


Рисунок 9 – Структура инвестиций в компанию

В результате реализации проекта в регионе создано около 10 000 новых рабочих мест. Более 3 300 человек трудятся на заводе, остальные – в предприятиях-смежниках. Динамика объемов производства автомобилей представлена на рис. 10.

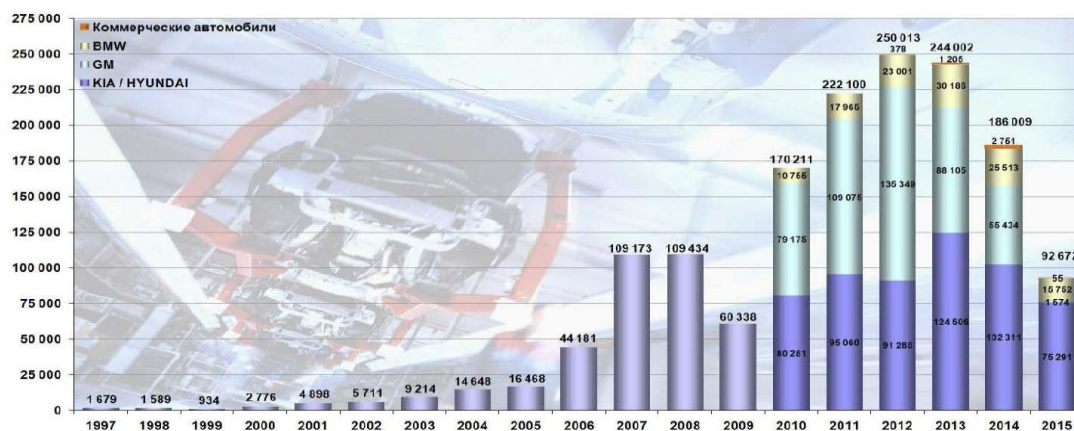


Рисунок 10 – Динамика объемов производства компанией автомобилей

Доля грузооборота компании в трех калининградских портах составляет от 40 до 75 %, а в объемах железнодорожных перевозок — более 40 %. Компания обеспечивает заказами около 150 предприятий малого бизнеса, доход которых от продажи товаров и услуг ООО «Автотор Холдинг» составляет от 45 до 95 % от их годового оборота.

В целом, производство автомобилей, осуществляемое на предприятиях ООО «Автотор Холдинг», представляет собой широко распространенный в мире и экономически эффективный вариант серийного промышленного выпуска автомобильной техники.

Организация производства и система логистики предприятий компании основаны на проектах, разработанных ведущими российскими проектными институтами автомобилестроительной отрасли. Проектными решениями предусмотрено оснащение производств полным набором необходимого технологического, транспортного и инженерного оборудования, обеспечивающего высокий уровень технологической гибкости, рациональное использование материальных и топливно-энергетических ресурсов, бережное отношение к окружающей природной среде при выполнении технологических процессов, а также неукоснительное исполнение мероприятий по технике безопасности и охране труда работников предприятия.

В настоящее время ООО «Автотор Холдинг» изготавливает автомобили с использованием автокомплектов уровней от SKD-1 до CKD на базе комплексов современного, высокотехнологичного производственного и испытательного оборудования, оснастки, приспособлений и инструмента, одобренного и частично инвестированного зарубежными стратегическими партнерами.

Выбор технологии изготовления автомобилей определяется рядом параметров, среди которых, в частности, планируемые объемы производства, степень конструктивной и технологической сложности модели автомобиля, экономическая эффективность, технологические возможности компании-поставщика комплектующих при безусловном соответствии критериям Порядка определения происхождения готовой продукции из Особой экономической зоны в Калининградской области, установленным совместным распоряжением Администрации Калининградской области и ГТК РФ в соответствии с федеральными законами «Об особой экономической зоне в Калининградской области» № 13-ФЗ и № 16-ФЗ.

Дальнейшее развитие проектов ООО «Автотор Холдинг» осуществляется за счет опережающего создания полномасштабного автомобильного производства со сваркой и окраской (CKD).

Новое поколение автомобилей ведущей корейской компании KIA (CEE'D FL, SPORTAGE SL, SOUL) сменило устаревшие модели. Сегодня KIA – это современные автомобили, обладающие всем набором опций признанных мэтров автомобилестроения и не уступающие им по качеству. Автомобили, воплощающие в себе последние достижения самых разных отраслей науки, требуют соответствующих средств производства и соответствующих затрат.

Исходя из этого, под производство новейших моделей ООО «Автотор Холдинг» не мог не построить современный производственный комплекс, включающий в себя сварку кузовов, окраску кузовов, окраску пластмассовых изделий и промышленную сборку автомобилей стоимостью в сотни миллионов евро.

Новейшие технологии, реализованные в строительстве и техническом оснащении комплекса, носят инновационный характер, разработаны и внедрены нашими и иностранными инженерами на опыте ведущих мировых автопроизводителей.

KIA – известный автомобильный концерн, является многолетним и успешным партнером ООО «Автотор Холдинг». Серийная сборка семейства автомобилей KIA в Калининграде, началась в 1996 году, когда был заключен ряд принципиальных соглашений с южнокорейской компанией «KIA Motors Corporation».

Для успешного вхождения бренда на российский рынок ООО «Автотор Холдинг» создал не только производство легковых и коммерческих автомобилей, но и систему их дистрибуции по территории Российской Федерации.

Стабильно увеличивающийся объем продаж автомобилей Kia на российском рынке позволил бренду создать Национальную дистрибьюторскую компанию на базе структуры, ранее созданной ООО «Автотор Холдинг».

Рука об руку, по-партнерски ООО «Автотор Холдинг» и Kia Motor Corporation прошли кризисы 1998 и 2008 и 2014 годов. За время сотрудничества обеими компаниями реализовано несколько инвестиционных проектов по созданию производственных мощностей полного цикла, на которых освоено производство более 30 моделей и произведено свыше 700 тысяч легковых и коммерческих автомобилей.

На сегодняшний день весь модельный ряд автомобилей Kia, продаваемых на российском рынке, производится на производственных мощностях ООО «Автотор Холдинг». Исключение составляет только модель Kia Rio, производство которой налажено в Санкт-Петербурге на заводе Hyundai.

Сегодня отношения между компаниями Kia Motor Corporation и «Автотор Холдинг» развиваются в рамках Соглашения о стратегическом партнерстве, которым предусмотрено создание производственных мощностей полного цикла, реализация поэтапной программы локализации и углубления производственных технологий.

Столь долгая и плодотворная история сотрудничества позволяет с определенной долей оптимизма смотреть в будущее обеих компаний.

Перспективные планы предприятий ООО «Автотор Холдинг», предусматривают увеличение общего объема производства автомобилей к 2019 году до 600 тысяч автомобилей. При этом вопрос обеспечения комплектующими изделиями российского производства приобретает особую остроту и вызывает необходимость создания в Калининграде кластера производителей комплектующих с развитой инфраструктурой.

Цели локализации: 1) экономическая – снижение себестоимости комплектующих изделий; 2) социальная – повышение количества рабочих мест в российских регионах; 3) техническая – создание возможности для ускоренной модернизации автомобильной техники.

Принципы локализации: 1) недопустимость снижения качества изделия по сравнению с оригинальным; 2) приближение поставщиков; 3) поузловая, а

не подетальная замена комплектующих; 4) в первую очередь локализуются дорогие узлы и узлы, обещающие наибольший экономический эффект; 5) затраты на подготовку производства несут поставщики; 6) выбор партнеров осуществляется на основе тендера технико-коммерческих предложений претендентов.

В настоящее время Россия – страна с мировыми ценами на энергоносители, но с суровыми климатическими условиями и взаимной удаленностью и разобщенностью предприятий изготовителей и потребителей автокомпонентов. Это основная причина того, что цена выпускаемых комплектующих в России выше, чем в Восточной Европе.

Предлагаемое ООО «Автотор Холдинг» создание нового кластера производителей комплектующих, в непосредственной близости от автопроизводств станет единственно правильным, важным для государства решением.

Создание в Калининградском регионе, по сути, в центре Восточной Европы, кластера по производству автокомпонентов является наиболее целесообразным и привлекательным для потенциальных инвесторов. Инвестиции будут экономически эффективны и оправданы в долгосрочной перспективе. Такое развитие должно способствовать удешевлению конечной продукции - автомобилей и дальнейшему росту производства, подкрепленному соответствующим рыночным спросом.

2.2 Стратегия развития компании

Существенное падение продаж и, как следствие, сокращение объема производства явились в 2014 году общей тенденцией для всех российских автопроизводителей. В 2015 г. ситуация усугубилась под влиянием неблагоприятной внешней конъюнктуры и неустойчивости на финансовом рынке.

На этом фоне задачи повышения локализации и ускоренного импортозамещения в отечественной автомобильной промышленности становятся еще более актуальными и являются определяющими для дальнейших перспектив развития отрасли. Следуя этому курсу, калининградский ООО «Автотор Холдинг» инвестирует в модернизацию производства, создание новых мощностей и подтверждает стратегический план развития.

Несмотря на существенное снижение объемов производства (по сравнению с 2013 годом оно составило 24 % в 2014 – 2015 гг. ООО «Автотор Холдинг» продолжило реализацию программы модернизации производства, фактически на два года опережая исполнение обязательств по Соглашению с правительством о «промышленной сборке».

В ноябре 2014 г. завершился второй этап создания комплекса, предназначенного для производства автомобилей по полному технологическому циклу (сварка, окраска кузовов, сборка) общей мощностью 50 тысяч автомобилей в год. Инвестиции в создание комплекса составили около 50 млн., из них 20 млн. – инвестиции KIA Motors.

Параллельно с уже действующей с ноября 2013 г. в ООО «Автотор Холдинг» линией по производству в режиме промышленной сборки обновленной модели Kia Sorento была смонтирована и введена в эксплуатацию новая линия по производству автомобилей KIA Cerato по полному технологическому циклу. Сварка кузова на главном кондукторе производится автоматически. Также действуют две полуавтоматические линии, оснащенные мощными гидравлическими прессами, на которых производятся операции по изготовлению дверей, капотов и крышек багажника автомобилей. В оснащении комплекса использовано высокотехнологичное оборудование от ведущих мировых компаний: OBARA и VIA. Окраска производится с помощью новейших вариороботов немецкой компании EISENMANN с автоматической системой сушки и охлаждения кузовов.

Линия сборки протяженностью более 200 метров оснащена большим количеством манипуляторов, электронным, динамометрическим и пневмоинструментом и оборудованием для проверки электронных систем автомобиля.

В течение года на территории завода были построены два новых корпуса, имеющих в общей сложности около 24 тысячи квадратных метров производственных площадей, предназначенных для размещения линий сварки и окраски под новые проекты.

В рамках реализации программы по повышению уровня локализации производства автокомпонентов в непосредственной близости к мощностям «Автотор Холдинга» было открыто производство автомобильных кресел, которые устанавливаются на автомобили, произведенные по полному циклу.

Программу локализации ООО «Автотор Холдинг» реализует при производстве крупнотоннажных грузовиков ТАТА Daewoo, на которые устанавливаются кузова Grunwald, выпускаемые непосредственно в Калининграде.

Для выпуска автомобилей на производственных мощностях, размещенных в Особой экономической зоне в Калининградской области, планируется использовать автокомпоненты, выпускаемые как на территории Российской Федерации, так и на территории стран-членов Евразийского экономического союза.

С целью сохранения и увеличения в будущем числа создаваемых рабочих мест, повышения загрузки производственных мощностей отечественных производств ООО «Автотор Холдинг» совместно с партнерами уже номинировал локальных поставщиков по ряду автокомпонентов. В настоящее время идет работа по реализации проектов закупок у локальных поставщиков.

Создание новых мощностей и повышение локализации производства позволяет реализовать намеченный план по переходу к углубленному производству автомобилей с учетом сложности конструкции автомобиля,

серийности его производства и полностью отказаться от крупноузловой сборки в 2018 году.

Несмотря на непростую экономическую ситуацию, сложившуюся в том числе и под влиянием внешнеполитических факторов, ООО «Автотор Холдинг» не отказался от ранее заявленных планов по созданию и развитию полнопрофильных автомобильных производств мощностью 250 тысяч автомобилей в год и подтвердил их базовыми соглашениями с партнерами.

На сегодняшний день разработана концепция, проект планировки территории, проектная документация, магистральные автомобильные дороги и магистральные инженерные сети. Проведена государственная экспертиза проектной документации, подготовка площадки и вертикальная планировка участка под строительство первого автомобильного завода, в рамках которой перемещено более 1,5 миллиона кубометров грунта. Построена первая очередь магистрального водовода.

Неблагоприятная внешняя конъюнктура заставила пересмотреть некоторые параметры и внести корректировки по срокам реализации проекта. Изменились и объемы государственных инвестиций. Однако позиция федеральной и региональной властей в отношении проекта как одного из драйверов развития экономики региона остается неизменной и подтверждается практическими мерами поддержки.

Проект реализуется на принципах частно-государственного партнерства при условии бюджетного финансирования строительства необходимой транспортной и инженерной инфраструктуры, что было подтверждено в начале 2015 г. в подписанной Дорожной карте, а затем в Соглашении о партнерстве и сотрудничестве правительства региона и ООО «Автотор Холдинг Холдинг», которое регулирует взаимодействие сторон в реализации проекта.

В августе 2015 года были проведены торги. Были заключены контракты на возведение инженерной инфраструктуры. Эти и другие практические действия стимулируют инвесторов с точки зрения синхронизации исполнения

обязательств в части создания производственных мощностей и придают уверенности в перспективах проекта.

2.3 Характеристика социальных программ компании

Как уже отмечалось, одним из основных приоритетов компании является ее персонал.

В ООО «Автотор Холдинг» управление социальным развитием компании представляет собой систему факторов, формирующих социальную среду – рис. 11.

Проводимая политика социального обеспечения компании предусматривает поддержку, защиту и помощь работникам ООО «Автотор Холдинг», выраженная в комплексе льгот, предлагаемые организацией как дополнение к вознаграждению персонала в рамках программ внутриорганизационного страхования.



Рисунок 11 – Факторы, влияющие на социальную среду
в ООО «Автотор Холдинг»

В настоящее время одним из направлений реализации стратегии развития компании, а также формой обеспечения социальной защиты работников можно считать социальные программы.

Социальные программы – часть эффективной системы побуждения работников компании к творческой и результативной трудовой деятельности.

Разрабатываемые и реализуемые в ООО «Автотор Холдинг» социальные программы предусматривают, в первую очередь, следующие цели – рисунок 12. В ООО «Автотор Холдинг» социальные программы включают в себя комплекс мер по следующим направлениям – рис. 13.

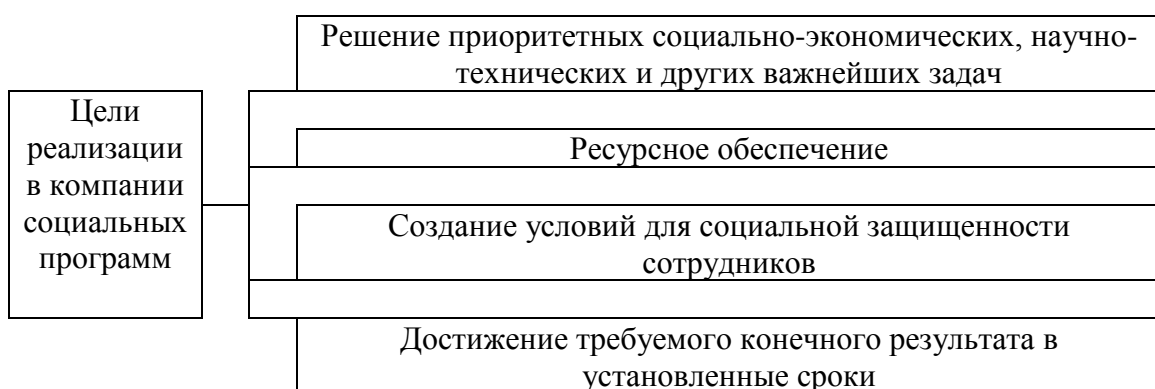


Рисунок 12 – Цели реализуемых в ООО «Автотор Холдинг» социальных программ

Полный перечень льгот и социальных гарантий, предоставляемых работникам компании определен в коллективном договоре ООО «Автотор Холдинг».

В ООО «Автотор Холдинг» разработка социальных программ происходит в несколько этапов, и включает следующие аспекты — рис. 14 – 15.

Перечень разработанных социальных программ составляет социальный план компании.

Социальный план компании включает различные социальные мероприятия, под которые выделяются финансовые средства — табл. 2, рис.16.

По данным табл. 2 видно, что в рассматриваемом периоде инвестиции в персонал, а также инвестиции в социальные программы компании имеют положительную динамику.



Рисунок 13 – Направления действующих в ООО «Автотор Холдинг» социальных программ

Исключение составляет 2015 год, что связано с влиянием кризиса.



Рисунок 14 – Аспекты разработки социальных программ в ООО «Автотор Холдинг»

Как видно из табл. 2, инвестиции в социальные программы являются частью инвестиций в персонал.

Доля инвестиций в персонал составляет около половины от всех инвестиций компании.



Рисунок 15 – Этапы разработки социальных программ
в ООО «Автотор Холдинг»

При этом в рассматриваемом периоде имеется тенденция к росту инвестиций в социальные программы, реализуемые компанией.

Таблица 2 – Динамика инвестиций компании в персонал и на социальные программы за 2012 – 2016 гг.*

Показатели / год	2012	2013	2014	2015	2016
Выручка, млн. руб.	254 664,00	280 131,03	264 937,28	264 937,01	282 057,80
Инвестиции, млн. руб.	5 317,27	5 483,43	6 019,78	5 872,06	6 727,43
в том числе инвестиции в персонал, млн. руб.	2 315,50	2 455,64	2 783,18	2 715,87	3 216,47
в % от общего уровня инвестиций	43,55	44,78	46,23	46,25	47,81
из них инвестиции в социальные программы, млн. руб.	2 071,25	2 135,97	2 344,90	2 287,36	2 425,88
в % от общего уровня инвестиций в персонал	89,45	86,98	84,25	84,22	75,42
в % от уровня выручки	0,81	0,76	0,89	0,86	0,86

* По данным внутренней финансовой отчетности компании

При этом к концу 2016 года заметно (в сравнении с началом рассматриваемого периода) снижение доли инвестиций в социальные программы компании в общей сумме всех инвестиций в персонал – с 89,45 до 75,42 %.

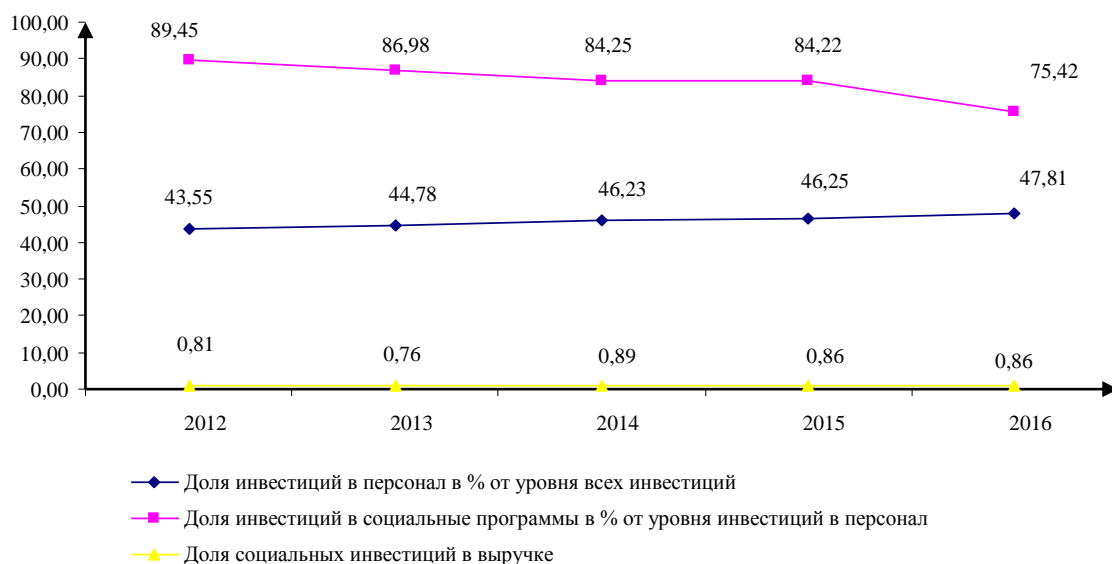


Рисунок 16 – Динамика и объемы финансирования социальных программ в ООО «Автотор Холдинг»

В целом же, доля инвестиций в социальные программы компании невелика, и составляет от 0,81 до 0,86 % от уровня выручки на начало и конец рассматриваемого периода соответственно.

Действующий в компании Порядок реализации социальных программ для сотрудников компании представлен в Приложении А к работе.

В последние несколько лет социальные программы являются приоритетным направлением социальных и кадровых политик компании.

В рассматриваемой компании значительное внимание уделяется не только профессиональному развитию, но и социальной поддержке работников. Социальные программы разрабатываются с учетом интересов и потребностей

сотрудников компании. Рассмотрим, по каким направлениям социальной политики реализуются социальные программы компании – Приложение Б.

Механизм регулирования исполнения социальных программ компании базируется на следующих принципах – рисунок 17.

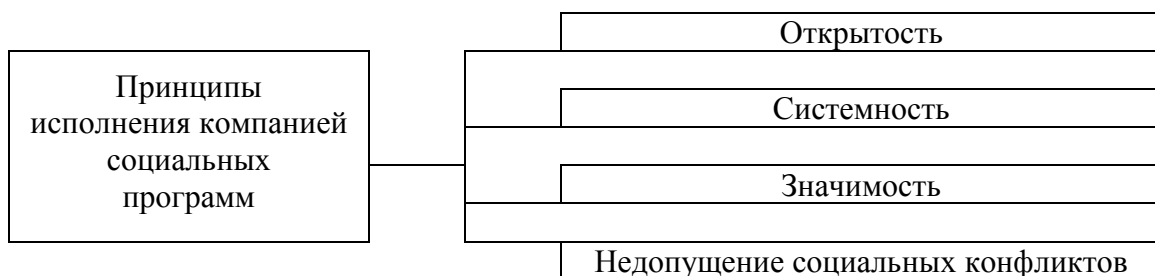


Рисунок 17 – Принципы регулирования исполнения социальных программ в компании

Реализация принципа открытости предполагает, что компания прозрачна для своих сотрудников, клиентов, с точки зрения достоверности информации.

Реализация принципа системности предполагает, что социальные программы реализуются регулярно и последовательно.

Реализация принципа значимости предполагает, что компания понимает необходимость и важность разработки и реализации социальных программ.

Реализация принципа недопущения конфликтов предполагает, что компания включает в стратегию собственного социального развития защиту прав работников, осуществляет мероприятия, направленные на решение конфликтных ситуаций.

Выводы по второй главе.

Наиболее ценным капиталом компании являются люди. Компания обеспечивает каждому сотруднику профессиональный рост и продвижение.

Разработка эффективных социальных программ занимает важное место в системе управления персоналом ООО «Автотор Холдинг». Разработка и реализация компанией социальных программ основаны на принципах корпоративной социальной ответственности, и позволяет компании:

- 1) добиваться снижения текучести кадров;
- 2) привлекает высококвалифицированный персонал;
- 3) мотивирует сотрудников на высокие трудовые достижения (работники держатся за свои рабочие места, и привлекает их не только высокий уровень оплаты труда);
- 4) удовлетворяет потенциальные потребности сотрудников в признании и профессиональном развитии;
- 5) создает благоприятный имидж компании: на рынке труда, перед инвесторами.

3 Предложения по совершенствованию социальных программ компании

3.1 Проблемы применения и пути развития социальных программ компании

В целом, рассмотренные в разделе 2 социальные программы компании эффективны и поддерживают ее работников. Однако в современном мире менеджмент не стоит на месте, появляются все новые и новые идеи в управлении, которые с успехом могут быть использованы и при формировании социальных программ компании. Для того, чтобы вести работу по совершенствованию и развитию социальных программ компании, первоначально необходимо обозначить имеющиеся в этой сфере проблемы:

- 1) нет связи социальной политики (и программ) компании с системой мотивации персонала;
- 2) нет четкого плана реализации социальной политики (и социальных программ внутри нее); нет локальных нормативных актов (кроме разрозненных приказов) по каждой проводимой социальной программе;
- 3) ни в одном локальном документе компании не отражены цели и задачи социальной политики, а также проводимых в ее рамках социальных программ;
- 4) не проводится оценка рисков, сильных и слабых сторон социальной политики и социальных программ компании;
- 5) социальный пакет един для всех работников;
- 6) ведется только внутренняя социальная отчетность.

Для решения выявленных проблем, а также с целью развития социальных программ компании необходимо выполнить следующие действия:

- 1) интегрировать социальные программы в систему мотивации персонала;

2) сформировать план реализации социальной политики и разбивкой социальных программ в ее рамках по направлениям. Сформировать по каждой социальной программе свой локальный нормативный акт (положение);

3) закрепить в локальном нормативном акте компании цели и задачи социальной политики, а также проводимых в ее рамках социальных программ;

4) проводить периодическую оценку рисков, сильных и слабых сторон социальной политики и социальных программ компании;

5) внедрение индивидуальных социальных пакетов с использованием системы грейдов;

6) составление внешней социальной отчетности.

Рассмотрим каждое из предлагаемых направлений подробно.

Интеграция социальных программ компании в систему мотивации персонала

В рассматриваемой компании социальная политика не является частью общей системы мотивации ее работников. К внешнему социальному отчету данная политика имеет лишь косвенное отношение, связанное со своевременным предоставлением статистических и финансовых данных для включения в него.

В компании, действующие социальные программы позволяют только: упорядочить предоставление социальных льгот, создать гибкие рычаги управления персоналом (путем изменения существующих систем нематериального стимулирования) и формировать отчетность, позволяющую вести финансовый и количественный учет денежных средств, а также предоставляемых льгот.

Между тем, система мотивации напрямую влияет на удовлетворенность персонала, что, в свою очередь, воздействует на производственно-экономические показатели деятельности компании. Увеличение прибыли, а также повышение производительности труда входят в ряд основных задач, которые ставит перед собой компания, а социальная политика (и проводимые в

ее рамках социальные программы) должны являться одним из инструментов в достижении этих целей.

Формирование плана реализации социальной политики

С учетом сказанного выше можно предложить следующую структуру социальной политики компании:

Раздел 1. Направления социальной политики компании:

- 1.1. Молодежная политика.
- 1.2. Жилищная политика.
- 1.3. Здоровье и спорт.
- 1.4. Культурное и профессиональное развитие персонала.
- 1.5. Поддержка ветеранов и пенсионеров.
- 1.6. Комфортная среда работы.

Раздел 2. Социальные программы, реализуемые в компании:

- 2.1. Добровольное медицинское страхование работников.
- 2.2. Материальная помощь, компенсации и дополнительные отпуска.
- 2.3. Негосударственное пенсионное обеспечение.
- 2.4. Повышение качества условий труда и жизни работников компании.
- 2.5. Программы по работе с молодежью.
- 2.6. Страхование работников.
- 2.7. Поддержка спорта и здорового образа жизни сотрудников, в т.ч. санаторно-курортное оздоровление и другие виды отдыха.
- 2.8. Поддержка семьи
- 2.9. Социальная поддержка неработающих пенсионеров и ветеранов, в т.ч. оказание им материальной помощи.

- 2.10. Формирование и развитие корпоративной культуры.

Раздел 3. Схема реализации социальных льгот и гарантий:

- 3.1. Порядок распределения и учета финансовых средств.
- 3.2. Организация контроля реализации корпоративной социальной политики.
- 3.3. Формирование отчетности и обратной связи.

3.4. Оценка эффективности реализации корпоративной социальной политики.

3.5. Стандартизация и оценка качества предоставления социальных услуг работникам предприятия.

Раздел 4. Распределение ответственности по схеме реализации социальных льгот между подразделениями предприятия.

Раздел 5. Ожидаемые результаты развития социальной политики.

В целом, перечень социальных программ компании, отражаемый в социальной политике, должен носить условный характер и указывать общие социальные направления укрупненно.

После утверждения социальной политики, в рамках существующих направлений необходимо будет ввести конкретные локальные акты, которые в деталях определяют схему реализации льгот, ответственность по каждой из них и структуру финансирования, например, в рамках реализации молодежной политики возможна следующая схема – рис. 18.

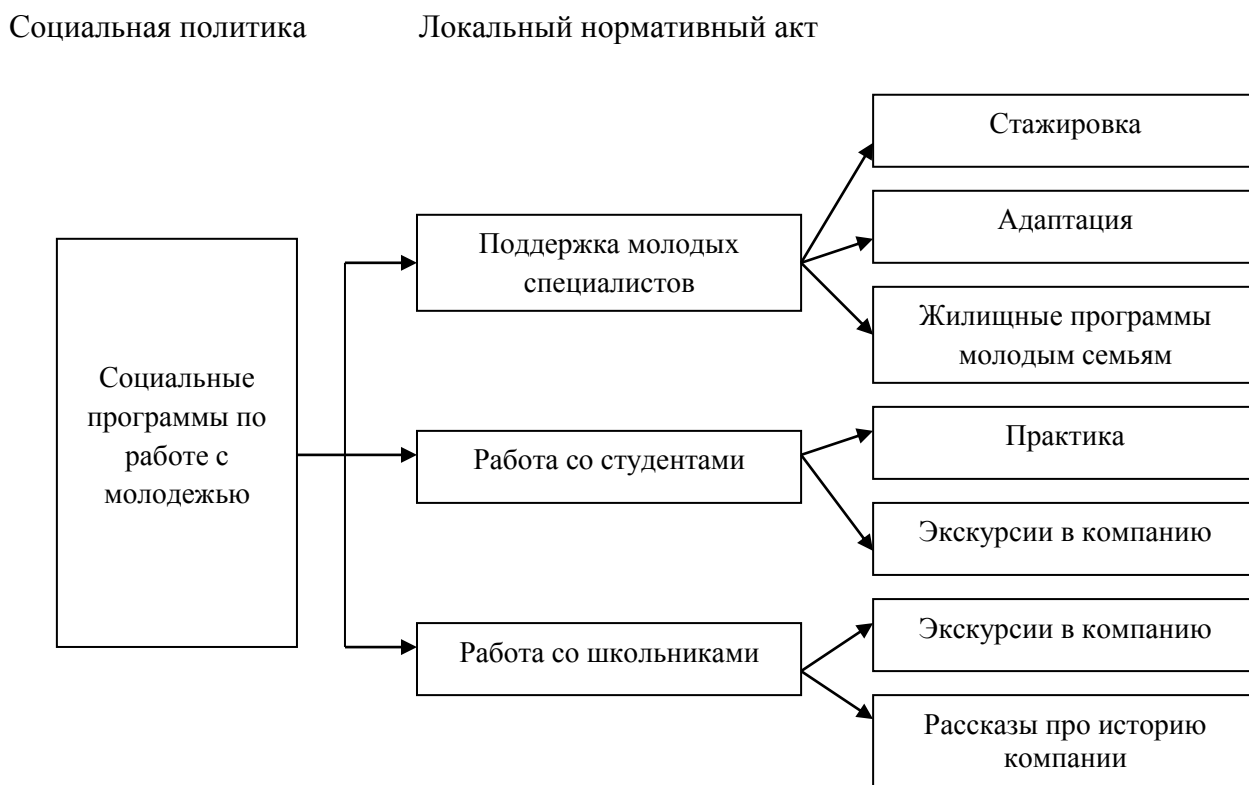


Рисунок 18 – Схема разработки локальных нормативных актов по каждой социальной программе

Правильно организованная социальная структура позволит компании не допустить социальной напряженности и возникновения конфликтов, будет встроен в уже сформированную корпоративную культуру.

Очень важно, чтобы методы реализации социальных программ компании были правильными, а их применение — своевременным, так как часто персонал не понимает, за что ему предоставляются льготы, и воспринимает их как должное.

Кроме того, при разработке и проведении в рамках социальной политики тех или иных социальных программ необходимо представлять себе не только их структуру, но и пути дальнейшего развития. Важно также помнить, что в создаваемом по каждой проводимой социальной политике социальных программ локальном нормативном акте следует в максимально персонифицированной форме отразить той или иной категории работников предоставляемые социальные льготы и гарантии. Это позволит обеспечить их финансовый мониторинг и формировать отчетность по их использованию. Последняя может быть задействована компанией как в качестве статистических данных, так и базы для учета существующих и расчета будущих затрат — рис. 19.



Рисунок 19 – Принципиальная схема оформления и работы социальных программ компании

Социальная политика компании должна приводить работников к пониманию того, что уровень предоставляемых в рамках реализуемых социальных программ социальных льгот и гарантий (сверх установленного законом) зависит от производительности и качества их труда.

Закрепление в локальном нормативном акте компании целей и задач социальной политики, а также проводимых в ее рамках социальных программ

Можно предложить обозначить цели социальной политики компании следующим образом:

1. Поддерживать стабильный социально-психологический климат в коллективе.

2. Оптимизировать предоставляемые социальные льготы и компенсации с помощью введения унифицированного порядка обращения за ними, а также адресного социального пакета.

3. Привлекать и удерживать эффективных руководителей и высококвалифицированных специалистов, способных реализовывать стратегию компании.

4. Сформировать систему финансово-социального учета, отчетности по предоставляемым льготам и компенсациям.

В соответствии с поставленным целями, задачи социальной политики и реализуемых в ее рамках социальных программ можно обозначить следующим образом:

Задачи к цели № 1:

1.1. Проведение мероприятий по укреплению позитивного имиджа компании на рынке труда.

1.2. Поддержание корпоративной культуры, направленной на формирование у работников корпоративной идентичности, чувства корпоративного «Мы».

1.3. Создание у персонала уважения к ценностям и идеалам компании, чувства приверженности им.

1.4. Выстраивание системы адресного информирования работников о положенных им льготах и компенсациях, а также получение обратной связи об актуальности социального обеспечения, предлагаемого компанией. Это позволяет повысить лояльность работников, видеть им в лице компании надежного работодателя, понимающего важность социального пакета.

1.5. Обеспечение информационной доступности и прозрачности принципов и подходов к предоставлению социальных льгот и гарантий.

1.6. Распространение системы социальной поддержки с помощью проведения мощных PR-акций.

1.7. Повышение эффективности «социальных инвестиций» вместе с инициативностью и ответственностью работников.

1.8. Разработка и внедрение новых принципов социальной культуры.

1.9. Адаптация персонала к новой корпоративной среде: создание мотивационного механизма для привлечения и «закрепления» квалифицированных кадров в условиях конкуренции на рынке труда.

Задачи к цели № 2:

2.1. Оптимизация затрат на социальные нужды, повышение адресности компенсаций (введение индивидуального социального пакета).

2.2. Определение единых принципов формирования социального пакета в компании.

Задачи к цели № 3:

3.1. Формирование социального пакета, позволяющего привлекать и удерживать работников, играющих ключевые роли в достижении стратегических целей компании, поддерживать профессиональный и возрастной баланс в коллективе, мотивировать работников к достижению производственных результатов.

3.2. Повышение уровня удовлетворенности трудом.

Задачи к цели № 4:

4.1. Создание единой учетной системы, отражающей фактическое предоставление льгот и компенсаций (включающей детализированный финансовый учет и персонифицированную отчетность).

4.2. Формирование единой системы предоставления социальных благ во всей компании (унифицированный порядок обращения за льготами и компенсациями, формы заявлений и документов и т.п.)

4.3. Проведение регулярного мониторинга социально-психологического климата и корректировка социального пакета.

4.4. Создание эффективного механизма зависимости социального пакета работника от вклада последнего в производственные результаты компании.

4.5. Разработка методов взаимодействия кадровой и социальной политики (с целью построения единой модели, определяющей индивидуальные методики оплаты труда и индивидуальный социальный пакет).

4.6. Создание единого социального поля.

4.7. Использование данных мониторинга рынка труда для обеспечения конкурентоспособности компании на нем и определения абсолютной ценности труда ее работников.

Следуя к обозначенным целям:

- 1) компания постепенно сформирует новую корпоративную культуру;
- 2) разовьет у сотрудников ответственность за выполняемые задачи;
- 3) постоянно будет дорабатывать социальный пакет, превращая его из «замшелого камня» у себя в руках в «сверкающий бриллиант» для работников, который все они хотят иметь.

Необходимо отметить, что предлагаемый вариант «тернист» рисками, возникающими при смене стереотипов восприятия у персонала социальных льгот.

Оценка рисков, сильных и слабых сторон социальной политики и социальных программ компании

Для оценки рисков, возможностей и угроз проведения социальных программ в компании в качестве доступного и эффективного инструмента можно использовать SWOT-анализ. Известно, что данный метод позволяет выявить влияющие на компанию факторы, и разделить их на четыре категории:

- 1) Strengths (сильные стороны);
- 2) Weaknesses (слабые стороны);
- 3) Opportunities (возможности);
- 4) Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа (компания может на них повлиять), в то время как возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды.

Задачи, решаемые в рамках социальной политики, являются подзадачами развития кадровой политики компании в целом, в конечном итоге влияют на развитие лояльности работников и помогают реализовать производственные задачи. При правильном применении социальной политики достигаются следующие результаты – табл. 3 – 4.

Таблица 3 – Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы социальной политики и социальных программ компании

Сильные стороны	Слабые стороны
1) вложения в социальную сферу рассматриваются как социальные инвестиции; 2) решение задачи обновления профессионального состава и уровня работников; 3) совпадение интересов работников и работодателя; 4) создание персонифицированного учета и обеспечение прозрачности финансовых затрат в социальной сфере; 5) экономия ФОТ.	1) ограниченная мотивация кадрового подразделения компании в связи с большой загруженностью; 2) необходимость развития кадрового потенциала, проведения дополнительного обучения; 3) отсутствие в компании выстроенных социальных бизнес-процессов; 4) отсутствие зависимости оплаты труда от качества выполняемой работы; 5) отсутствие профессионалов в сфере разработки и внедрения социальной политики.
Возможности	Угрозы
1) улучшение производственно-экономических показателей деятельности компании; 2) повышение производительности труда; 3) привлечение высококвалифицированных кадров; 4) повышение инициативности и ответственности сотрудников; 5) повышение уровня удовлетворенности работников трудом.	1) нестабильная социальная обстановка, риск повысить социальную напряженность; 2) опасность негативного влияния на финансовое состояние компании ввиду отсутствия прозрачного финансового контроля над предоставлением социальных льгот и гарантий; 3) недостаточная лояльность работников по отношению к компании; 4) появление альтернативных профсоюзных организаций или первичное создание профсоюза, если у вас его нет (в соответствии с действующим федеральным законодательством, достаточно всего лишь трех желающих).

Таблица 4 – Ожидаемые результаты и риски социальной политики и социальных программ компании

Ожидаемые результаты	Риски
1) увеличение прибыли компании; 2) стабилизация социальной обстановки; 3) укрепление лояльности работников; 4) повышение прозрачности финансового контроля над предоставлением льгот и гарантий; 5) появление гибкого индивидуального социального пакета.	1) риск развития внутренних социальных конфликтов; 2) риск снижения производительности труда; 3) риск развития конфликта с профсоюзной организацией; 4) риск негативного влияния на финансовое состояние компании

Внедрение индивидуального социального пакета при использовании системы грейдов

В социальном пакете компании в настоящее время можно выделить следующие элементы социальной поддержки персонала:

- 1) гарантии, предусмотренные законодательством;
- 2) компенсации, связанные с характером труда и особенностями производственно-технологического процесса;
- 3) дополнительные денежные выплаты (различные виды материальной помощи);
- 4) социальный пакет корпоративный.

Совокупность перечисленных элементов социального пакета определяет в компании систему социальной поддержки персонала как комплекс гарантий, компенсаций, льгот и возможностей, которые компания предоставляет персоналу в целях его мотивации, привлечения и удержания, а также заботясь об их работоспособности, возможностях самореализации, условиях труда и жизни.

Внедрение индивидуального социального пакета в комплексе с общекорпоративным позволит:

- 1) систематизировать расходы компании;
- 2) влиять в целом на формирование корпоративной культуры.

Реформирование системы социальной поддержки персонала компании и введение элемента индивидуальности для совокупности четырех

вышеназванных элементов направлены на то, чтобы социальная поддержка стала инструментом управления персоналом – способствовала привлечению, мотивированию и удержанию ценных для компании сотрудников.

Приведем для примера простой расчет.

Фонд оплаты труда одного из подразделений компании, в котором работают около 100 человек (со всеми налоговыми затратами) составляет 4,7 млн. руб. в месяц. Среднемесячная заработная плата на одного работника подразделения составляет 35 тыс. руб. За год ФОТ подразделения составит свыше 5,5 млн. руб. При этом, если поднять ставку необходимым подразделению специалистам, и выплатить некоторым премии за хорошую работу, тогда ФОТ может составить 6 - 7 млн. руб.

Экономия компании на ФОТ путем внедрения социальных программ будет заключаться в том, что поощрение необходимых ей работников, например, путевками в Турцию, обойдется компании дешевле, чем выплата премий и повышение заработной платы всем.

К примеру, путевка стоит 50 – 70 тыс. руб. Таким образом, даже если вы отправить отдыхать в Турцию десятую часть работников подразделения, расходы компании составят около 0,7 млн. руб. Уже есть экономия ФОТ и мотивация.

Снизить эту цифру можно следующим образом: провести в подразделении конкурс «Работник года» с главным призом – путевкой в Турцию работника и 2 членов его семьи. Финал конкурса – корпоративный банкет с награждением под конец вечера победителя. В подразделении компании из 100 человек такой чести удостоиваются, например, 50 - 60 работников.

Проведение корпоративного мероприятия на 50 – 60 человек в небольшом помещении с ди-джем и музыкой обойдется примерно в 100 тыс. руб. Отдых с размахом на троих в Турции – путевка лучшему сотруднику и двум членам его семьи – будет стоить компании около 150 – 200 тыс. руб.

Итого: 250 – 300 тыс. руб., а также хороший психологический климат в подразделении, подъем мотивации и рост производительности труда (ведь каждый надеется в перспективе отдохнуть за счет компании). Экономия будет значительной.

Кроме того, если в компании внедрен индивидуальный социальный пакет, то работники, шагая по ступенькам увеличения социальных льгот, реже просят прибавки. Это обусловлено чисто психологическими факторами. К тому же правильно применяемые социальные льготы работают на создание позитивной рабочей атмосферы и укрепление корпоративной культуры.

Индивидуальный социальный пакета очень популярен на сегодняшний день во многих западных компаниях, и позволяет обеспечить прозрачность движения затраченных денежных средств и наладить финансовый контроль по предоставляемым социальным льготам и гарантиям.

Социальные программы при грамотном грейдировании негласно определяют уровень работника в компании и показывают уровень должности. Уровень занимаемой позиции определяется не только заработной платой и громким названием, но и теми благами, которые положены работнику.

Данная форма предоставления социальных льгот позволяет повысить адресность социального пакета и оптимизировать социальные расходы. Используя ее, компания будет достигать поставленных задач по заинтересованности работников в повышении производительности труда.

При индивидуальном социальном пакете каждый работник точно знает, сколько «стоит» его социальный пакет. После внедрения новой формы социальной поддержки, предоставление социальных гарантий становится более прозрачным как для работника, так и для работодателя.

Структура построения индивидуального социального пакета должна быть следующей. Индивидуальный социальный пакет состоит из постоянной и переменной частей, а рассчитывается по формуле:

$$\text{ИСП} = \text{ПЧ} + \text{УПЧ} = (\text{БЛ} + X) + \text{ДР} * T, \quad (4)$$

где:

ИСП – индивидуальный социальный пакет;
ПЧ – переменная часть;
УПЧ – условно переменная часть;
БЛ – базовые льготы;
Х – минимальные льготы;
ДР – должность работника или коэффициент значения уровня должности для компании;
Т – стаж работника.

Постоянная часть индивидуального социального пакета должна регламентироваться локальными нормативными актами компании, коллективным договором и самой социальной политикой. Это то, что доступно всем и каждому в минимальном объеме на любой должности — от уборщицы до генерального директора.

Условно переменная часть индивидуального социального пакета также должна регламентироваться локальными актами компании, в которых должно быть отражено то, как работник (в зависимости от качества своей работы или занимаемой должности) сможет увеличить разнообразие и объем предоставляемых ему льгот.

Постоянная часть рассчитывается по формуле:

$$\text{ПЧ} = \text{БЛ} + \text{Х}, \quad (5)$$

где:

БЛ (базовые льготы) — минимальные льготы, положенные всем работникам компании;
Х – минимальные льготы, положенные подразделению работника. Они пересматриваются один раз за квартал или полугодие, т. к. в зависимости от текущих целей и стратегии компании приоритеты ведущих ее подразделений могут варьироваться.

$$\text{Условно переменная единица} = \text{ДР} * \text{Т}, \text{ где:} \quad (6)$$

ДР – должность работника или коэффициент значения (уровень) должности для компании;
Т – время, которое работник отработал в компании.

Условно переменная единица в идеале подразумевает, что, например, заместитель генерального директора, проработавший в компании 10 лет, может получать тот же социальный пакет, что и сам генеральный директор. В методике оплаты труда (подробнее рассматривается в моей книге «Мотивация

персонала») это называется надбавкой за выслугу лет или преданность компании.

Использование индивидуального социального пакета должно основываться на следующих принципах – табл. 5.

Таблица 5 – Принципы использования индивидуальных социальных пакетов

Принцип	Комментарий
Адекватность	Каждая льгота должна быть современной (востребованной) и соответствовать уровню компании и должности
Работоспособность	Каждая льгота должна работать постоянно, а не раз в году (даже если применяется раз в год)
Своевременность	Своевременное предоставление льготы резко повышает лояльность персонала вне зависимости от ее стоимости для компании (принцип «Дорога ложка к обеду»)
Измеримость	Компания должна знать (или иметь возможность рассчитать) стоимость каждой предоставляемой льготы

Четкость и прозрачность предоставления социальных льгот обеспечивают лояльность персонала к компании, в то время как размытость и несвоевременность вызывают у него массу негативных эмоций – от простой досады до злости и недоверия.

Процесс введения индивидуальных социальных пакетов следует проводить в несколько этапов:

1. Проводим инвентаризацию. Сформировать перечень предоставляемых компанией льгот и гарантий.
2. К каждой льготе привязывается финансовая часть (стоимость).
3. Определяются пользователи по каждой льготе. Проводится персонализация ее к должности, подразделению, компании в целом.
4. Определяем периодичность предоставления льгот и гарантий.
5. Определяется необходимость льготы для компании в данный период.
6. Определяются риски отмены льготы.
7. Проводится интегрирование индивидуального социального пакета в систему грейдов компании.

Отдельная группа должностей называется грейдом. В ее рамках происходит настройка социального пакета на значимые категории работников.

Таким образом, система грейдирования позволит создать ясную и прозрачную методику, позволяющую определять взаимосвязь возможного уровня социального пакета работника на определенной позиции с относительной ценностью последней среди всех существующих в компании (измерение ценности каждой должности в организации).

Система грейдов — это шкала, распределяющая должности компании по уровням. Это система позиционирования должностей, при внедрении которой работодатели платят сотрудникам за результат труда. В такой системе размер зарплаты и индивидуальный социальный пакет варьируются в широком диапазоне и зависят от того, на каком иерархическом уровне находится соответствующая должность.

Грейдирование — основа системы мотивации, а социальная политика является частью мотивационной политики и может базироваться на разработанной грейдовой системе. Однако социальная политика рассматривает систему грейдирования только применительно к индивидуальному социальному пакету — без учета методик оплаты труда — рис. 20.

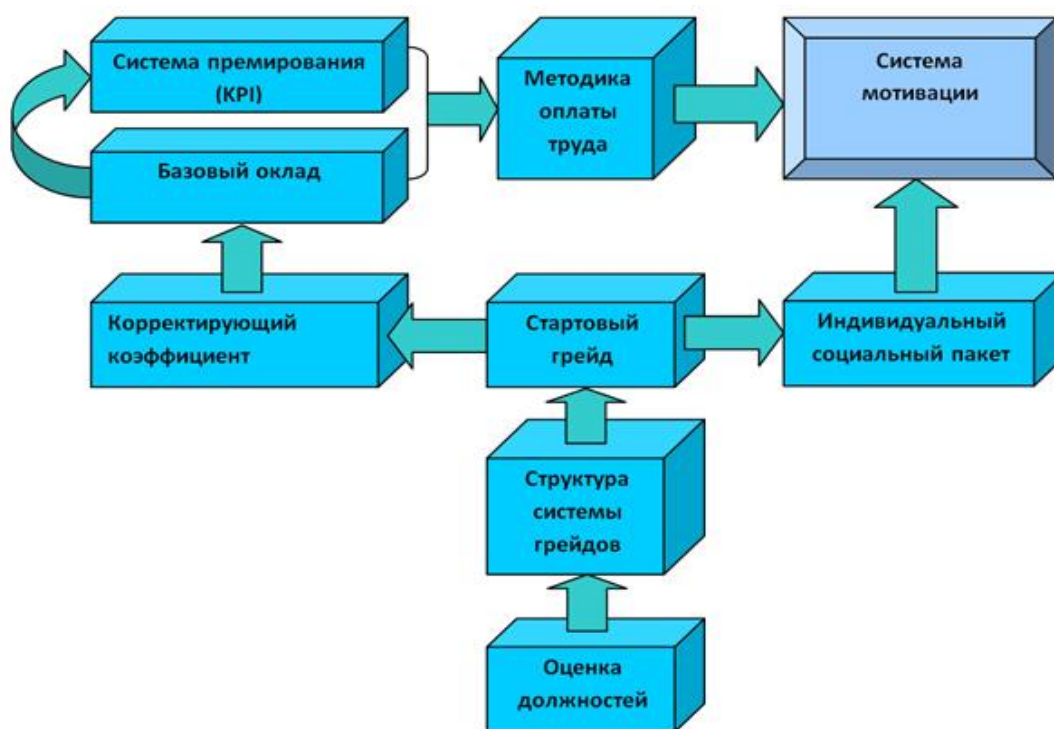


Рисунок 20 – Построение системы мотивации с использованием индивидуального социального пакета

Для введения в компании индивидуального социального на условиях грейдирования пакета необходимо:

- 1) категоризировать виды труда с учетом основной и вспомогательной деятельности;
- 2) разработать классификацию должностей;
- 3) определить уровни должностей и влияние каждой должности на работу компании в целом;
- 4) установить диапазон показателей по границам грейдов;
- 5) ввести повышающий коэффициент;
- 6) ввести шкалу максимальных и минимальных отклонений по каждому грейду (для определения границ индивидуального социального пакета);
- 7) установить одинаковые коридоры ИСП (индивидуальной системы премирования);
- 8) определить основные параметры, на основании которых будут различаться категории работников, например:
 - высшее руководство (ген. директор);
 - топ-менеджмент (первая линия);
 - топ-менеджмент (вторая линия), линейные руководители;
 - профессионалы, эксперты, специалисты;
 - «белые воротнички» без подчиненных;
 - «синие воротнички»;
 - основные работники;
 - вспомогательные работники;
 - обслуживающий персонал.

Примеры предоставления льгот приводятся в табл. 6 (Приложение Б).

Как видно из представленных расчетов, применение ИСП просто в применении. При этом, льгот в компании может быть в разы больше, и только руководство при использовании приведенных предложений может решать – какая должность, какое подразделение когда и что может получить.

При этом использование средств автоматизации еще больше упростит количественный и финансовый учет предоставления льгот для каждого из работников компании.

3.2 Оценка затрат и потенциальных эффектов от применения рекомендаций

Для организации работы предлагаемой усовершенствованной системы социальных программ компании необходимы следующие расходы – табл. 7.

Таблица 7 – Планируемые затраты на реализацию предлагаемых мероприятий

Планируемые к реализации мероприятия	Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	Срок исполнения	Ответственное за исполнение подразделение
Консультационные услуги по интеграции социальных программ в систему мотивации персонала	150,00	до 30.12.2017	Кадровая служба
Проведение правового аудита действующих и новых социальных программ компании	125,00	до 30.12.2017	Правовой отдел
Консультационные услуги по разработке локальных нормативных актов для каждой из проводимых социальных программ	170,00	до 30.12.2017	Правовой отдел
Правовой аудит индивидуальных социальных пакетов компании	125,00	до 30.12.2017	Правовой отдел
Разработка программного продукта по индивидуальным социальным пакетам и автоматизации внешней социальной отчетности	230,00	до 30.12.2017	Кадровая служба
Аудит внутренней социальной отчетности компании	75,00	до 30.12.2017	Кадровая служба
Консультационные услуги по составлению внешней социальной отчетности	125,00	до 30.12.2017	Правовой отдел
Итого	1 000,00		

Как видно из приведенных в табл. 8 расчетов, общая сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий в масштабах компании невелика. При этом экономия от применения предлагаемых мероприятий может быть достаточно существенной.

Даже при условии пилотного (тестового) применения (на период с 01.07.2017 по 31.12.2017 года) предлагаемых изменений в масштабах одного из подразделений (заводов) компании, с численностью персонала (по состоянию на 01.05.2017 года) в 539 человек и средней заработной платой в 32,58 тыс. рублей, плановая сумма экономии составит – 13 057 тыс. руб. (табл. 8).

Как видно из представленных в табл. 9 расчетов, только по одному из многочисленных подразделений компании годовая сумма экономии на предоставляемых льготах превысит 13 млн. рублей.

Кроме того, ежегодно с целью мотивирования персонала компании к высокому труду производится 10-% увеличение фонда оплаты труда (ФОТ).

Таблица 8 – Плановая сумма экономии при тестовой реализации предлагаемых мероприятий в одном из подразделений (заводов) компании

Наименование используемых льгот	Количество пользователей		Стоимость в расчете на 1 пользователя в год, руб.	Экономия, тыс. руб.
	до	после		
Медицинское обслуживание	539	539	12 000,00	0,00
Проезд до места работы и обратно	539	539	6 000,00	0,00
Дополнительное медицинское обслуживание	539	340	12 000,00	-2 388,00
Медицинское обслуживание детей работников	539	340	6 000,00	-1 194,00
Санаторно-курортное лечение	539	270	18 000,00	-4 842,00
Добровольное страхование от несчастного случая	539	539	6 000,00	0,00
Оплата сотовой связи	30	15	12 000,00	-180,00
Обучение за счет компании	10	5	120 000,00	-600,00
Повышение квалификации за счет компании	75	50	25 000,00	-625,00
Посещение спортивных секций за счет компании	539	270	6 000,00	-1 614,00
Оплата творческих занятий детей работников за счет компании	539	270	6 000,00	-1 614,00
Итого				-13 057,00

Планируется, что с учетом использования социальных программ в целях мотивирования работников, на 2017 год ФОТ по рассматриваемому подразделению можно будет повысить только на 8 %.

ФОТ 2016 года по подразделению = 529 чел. * 32,58 тыс. руб./мес. * 12 =
= 210 727,44 тыс. руб.

Сумма экономии на ФОТ в 2017 году =
= 210 727,44 * (1 + (0,1 – 0,08)) = 4 214,55 тыс. руб.

Кроме того, с сэкономленной суммы ФОТ не нужно будет платить взносы во внебюджетные фонды, что также является экономией.

Сумма экономии на взносах во внебюджетные фонды =
= 4 214,55 тыс. руб. * 30,2 % / 100 % = 1 272,79 тыс. руб.

В целом, общая сумма экономии по предлагаемым направлениям только по одному подразделению компании составит:

= 13 057,00 + 4 214,55 + 1 272,79 = 18 544,34 тыс. руб.

Как видно даже из укрупненных расчетов, сумма экономии от применения предлагаемых мероприятий гораздо выше суммы затрат, необходимых на их реализацию — рис. 21.

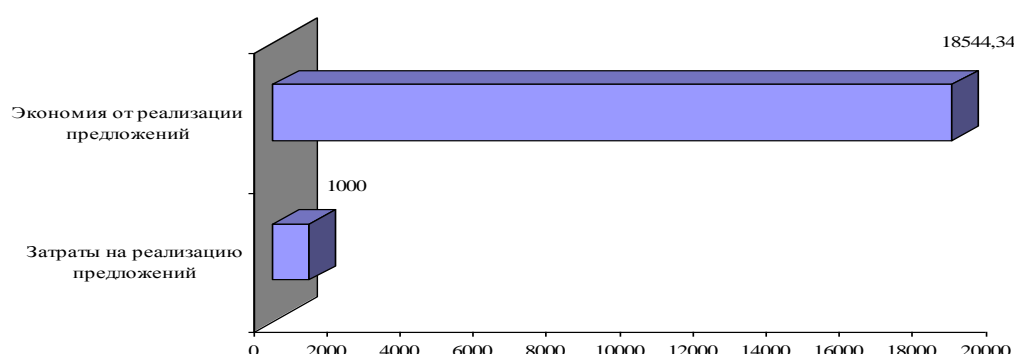


Рисунок 21 – Соотношение расчетных сумм затрат на реализацию предлагаемых мероприятий и суммы экономии от реализации мероприятий, тыс. руб.

Это говорит о том, что предлагаемые к применению мероприятия по совершенствованию социальных программ компании эффективны.

Выводы по третьей главе.

Проведенный анализ действующих в компании социальных программ выявил следующие недостатки (проблемы): 1) нет связи социальной политики

(и программ) компании с системой мотивации персонала; 2) нет четкого плана реализации социальной политики (и социальных программ внутри нее); нет локальных нормативных актов (кроме разрозненных приказов) по каждой проводимой социальной программе; 3) ни в одном локальном документе компании не отражены цели и задачи социальной политики, а также проводимых в ее рамках социальных программ; 4) не проводится оценка рисков, сильных и слабых сторон социальной политики и социальных программ компании; 5) социальный пакет един для всех работников; 6) ведется только внутренняя социальная отчетность.

С целью устранения выявленных проблем были предложены следующие меры: 1) интегрировать социальные программы в систему мотивации персонала; 2) сформировать план реализации социальной политики и разбивкой социальных программ в ее рамках по направлениям. Сформировать по каждой социальной программе свой локальный нормативный акт (положение); 3) закрепить в локальном нормативном акте компании цели и задачи социальной политики, а также проводимых в ее рамках социальных программ; 4) проводить периодическую оценку рисков, сильных и слабых сторон социальной политики и социальных программ компании; 5) внедрение индивидуальных социальных пакетов с использованием системы грейдов; 6) составление внешней социальной отчетности.

Расчет затрат и экономических эффектов от реализации предлагаемых направлений деятельности показал, что сумма экономии от применения предлагаемых мероприятий (18 544,34 тыс. руб.) гораздо выше суммы затрат, необходимых на их реализацию (1 000,00 тыс. руб.), что свидетельствует об эффективности предлагаемых к реализации мероприятий.

Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту

Группа	ФИО
3-3A2A2	Ли Антону Михайловичу

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место специалиста по охране труда ООО «Автотор Холдинг».</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля и излучения.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Данные, предоставленные компанией. 2. Данные отчетов по производственной и преддипломной практик.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс РФ. 2. Положение о персонале компании.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цели и задачи проводимой компанией программ социальной ответственности. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры проводимых компанией программ социальной ответственности.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Описание и характеристика социальных программ компании. 2. Динамика затрат на программы компании по социальной ответственности. 3. Перспективы развития компанией политики социальной ответственности.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перечень программ политики социальной ответственности компании за 2014 – 2018 года. 2. Затраты компании на политику социальной ответственности за 2014 – 2018 года.

<i>регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i>	
Перечень графического материала:	Рисунок 22 — Расходы компании на социальные инвестиции на период 2014 – 2018 гг., млн. руб.
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А2А2	Ли Антон Михайлович		

4 Социальная ответственность

Миссия ООО «Автотор Холдинг»:

1. Каждый день мы прилагаем усилия к тому, чтобы компания стала одним из лидеров автомобилестроения в России.
2. Мы стремимся работать в соответствии с лучшими международными стандартами корпоративного управления.
3. Мы укрепляем нашу конкурентную позицию на российском рынке в интересах акционеров, деловых партнеров компании и российского общества.
4. Наша продукция пользуется неизменным спросом у наших покупателей.
5. Производя в России современные автомобили высокого качества для российских потребителей, мы активно формируем окружающий нас автомир.
6. Наши отношения с партнерами открытые и созидательные.
7. Наш подход к бизнесу является гарантом исполнения наших обязательств перед инвесторами, позволяя получить высокие экономические результаты деятельности за счет постоянного увеличения прибыли и возврата на инвестиции.
8. Нашим наиболее ценным капиталом являются люди. Мы обеспечиваем каждому сотруднику компании профессиональный рост и продвижение.
9. Мы идем вперед с энтузиазмом, оптимизмом, терпением, энергией и приверженностью делу.

В соответствии с провозглашаемой миссией, социальная политика компании предполагает как прямых, так и косвенных стейкхолдеров – табл. 9.

Таблица 9 – Прямые и косвенные стейкхолдеры социальной ответственности компании

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал компании Члены семей персонала компании	Клиенты компании Контролирующие органы Местные власти Общественные организации

Из табл. 9 видно, что при проведении социальной политики компания видит в качестве прямых стейкхолдеров только собственный персонал и их семьи.

При этом к косвенным стейкхолдерам компании при проведении программ социальной ответственности относятся: клиенты компании (ее покупатели), контролирующие органы, местные власти и различные общественные организации.

Кратко охарактеризуем всех стейкхолдеров программ социальной ответственности компании.

Прямые стейкхолдеры компании – персонал, помимо работы (при строгом следовании Трудовому кодексу РФ), получает также пакет социальных льгот и гарантий, предоставляемых компанией как по законам РФ (обязательные), так и дополнительные льготы и гарантии.

При этом в компании всегда рады как профессиональным специалистам, так и молодым талантливым кандидатам.

Кроме того, по всем подразделениям компании проводятся ежегодные конкурсы, в том числе «Лучший по профессии». Все участники финального этапа получают дипломы и различные ценные призы – в зависимости от занятого места. Кроме того, победителям вручены сертификаты, гарантирующие выплату денежной премии в размере 30 000 рублей, а в канун дня машиностроителя им вручаются и знаки «Лучший по профессии».

В день проведения конкурса цеха компании открыты для всех желающих познакомиться с ее работой. Проводятся экскурсии по территории завода, производственным цехам. На площадке, где проходит торжественное

открытие, а потом и награждение победителей, можно увидеть творческие работы сотрудников и принять участие в конкурсе.

В 2017 году компания, в связи с расширением производства, готова принять на работу еще 200 человек.

Также ежегодно компания повышает своим работникам заработную плату.

Увеличение заработной платы производится в первом квартале каждого года.

Кроме того, принято решение провести своеобразный эксперимент и создать с 2018 года на одном из конвейеров «женскую линию» по примеру зарубежных партнеров.

Забота о качестве и покупателях

Эффективность повышения уровня качества и конкурентоспособности продукции, выпускаемой предприятиями «Автотор Холдинга», состоит в том, что:

- высококачественная и конкурентоспособная продукция всегда в полной мере удовлетворяет потребителя;
- общая сумма времени на изготовление продукции высокого качества (даже если это связано с дополнительными затратами) значительно сокращается;
- конкурентоспособная качественная продукция обеспечивает постоянную финансовую стабильность предприятий, а также получение ими максимально возможной прибыли.

Среди технических методов (способов) повышения качества продукции в компании определяющее место принадлежит постоянному усовершенствованию технико-технологической базы предприятий. Достижение запланированного уровня качества продукции возможно только при условии высокой технической оснащенности производства, внедрения новых технологий, строгого выполнения технологической дисциплины.

К приоритетным методам относится внедрение современных форм организации производства и управления ими. Они делают возможным эффективное использование высокоточной техники и прогрессивной (бездефектной) технологии, усовершенствование технического контроля, развитие массового самоконтроля на всех стадиях изготовления продукции.

Достаточно мощная мотивация труда всех категорий работников предприятий ООО «Автотор Холдинг» – когда доплата за выполнение индивидуальных и коллективных показателей качества доходит до 600 % от тарифных ставок, дает нужные результаты.

В конкурентной политике относительно автомобилей, производимых компанией, принимаются во внимание, прежде всего, их надежность, долговечность, удобство в эксплуатации, эстетичность внешнего и внутреннего вида, доступность обслуживания, гарантия и другие характеристики, то есть способность товара удовлетворять совокупные потребности покупателя лучше, чем товары-конкуренты.

Создание такой потребительской ценности компании явилось важнейшим условием занятия передовых позиций на современном рынке производства автомобилей. Компания в течение последних 6-ти лет аттестовывается международным сертификационным органом TUV (Германия) на соответствие международным стандартам ISO по системе управления качеством производства и продукции и имеет сертификаты качества ISO 9001:2008.

На предприятиях ООО «Автотор Холдинг» ежегодно проводится аудит систем менеджмента качества и экологического менеджмента. Аудит проводился компанией TÜV SÜD (Германия) по стандартам ISO 9001:2008 и ISO 14001:2004.

Так, в 2016 году комплексная проверка прошла в ООО «Автотор Холдинг Менеджмент» и на производственных предприятиях ООО «Автотор Холдинг», ООО «Автотор Холдинг Техобслуживание» (ООО «Автотор Холдинг Т»), ООО «ЭЛЛАДА ИНТЕРТРЕЙД», ООО «Автотор Холдинг-Маш»,

аудиторами TÜV SÜD оценивалась работа системы качества на всех этапах производства и в организации управления предприятием. По итогам ресертификационных аудитов немецкой экспертной организации получено подтверждение соответствия и успешного функционирования на предприятиях ООО «Автотор Холдинг» Системы менеджмента качества (СМК) и Системы экологического менеджмента (СЭМ).

Аудиторы особо отметили высокий темп роста производственных мощностей – на территории завода построены два новых корпуса, имеющих в общей сложности около 24 тыс. м² производственных площадей. Кроме того, специалистами TÜV SÜD отмечено развитие системы профессионального обучения сотрудников предприятий и высокое качество оснащения учебно-производственного центра.

По мнению специалистов TÜV SÜD, к площадкам АВТОТОР ХОЛДИНГ нет замечаний, которые могли бы препятствовать продлению действий существующих и выдаче новых сертификатов. Все производства компании демонстрирует процесс постоянного улучшения.

По итогам ресертификационных аудитов компания получила подтверждение соответствия производственных и вспомогательных процессов на всех предприятиях международным законодательным требованиям стандартов ISO 9001:2008 и ISO 14001: 2004.

TÜV SÜD – немецкая экспертная организация по техническому надзору, действует с 1866 года, имеет более 800 представительств в разных странах мира, одна из ведущих компаний по предоставлению независимых аудиторских услуг. Штаб-квартира расположена в Кельне.

Концерн представляет своим клиентам широкий спектр услуг в самых различных сферах, в том числе промышленные услуги, сертификация продукции, транспорт, охрана жизнедеятельности, сертификация систем менеджмента, обучение и консалтинг. Сертификаты TUV, которые признаются во всем мире, являются подтверждением того, что компании, ими обладающие, работают по самым высоким международным стандартам.

При этом необходимо отметить, что еще в марте 2001 года ООО «Автотор Холдинг» первым из российских автопроизводителей получил международный сертификат TÜV SÜD Management Service.

Сегодня от современной компании, кроме высокой производительности, требуются способность к инновациям, способность учиться, продуманная программа производства и сервиса, умение гибко приспосабливаться к изменяющимся рыночным условиям и потребностям заказчиков, а также обеспечение бездефектного уровня качества продукции. Стратегия компании – выпуск бездефектной продукции. Стратегия строится на персональной ответственности каждого сотрудника, поэтапном усовершенствовании работы, четкого соблюдения технологических процессов, повышении профессионального мастерства автосборщиков, предупреждении появления дефектной продукции. Главный ориентир – на потребителей продукции компании.

Именно требования клиентов позволяют компании определить, каким должен быть уровень качества продукции сегодня и в будущем. Для компании понятия «качество» и «потребитель» являются неразрывными. Компания стремится иметь удовлетворенных потребителей, поэтому постоянно совершенствует методы работы с потребителями, добиваемся бездефектного уровня качества своей продукции.

В настоящее время компания имеет следующие сертификаты: ser.9001.2016 ao avtotor (3 lang), ser.9001.2016 avt.hold. (de), ser.9001.2016 avt.hold. (en), ser.9001.2016 avt.hold. (multi lang), ser.9001.2016 avt.hold. (ru), ser.9001.2016 avt.m (3lang), ser.9001.2016 avt.teh. (3 lang), ser.9001.2016 el.inter. (3 lang), ser.14001.2016 ao avtotor (de.), ser.14001.2016 ao avtotor (ru.)

Забота об экологии

Главный девиз компании – Постоянное усовершенствование: «Быть сегодня лучше, чем вчера, а завтра лучше, чем сегодня!»

Для реализации этого девиза необходимо усовершенствование процессного и системного подхода. В связи с этим компания поставила перед собой и успешно решила другую, не менее важную задачу.

Так, еще в январе 2008 года генеральным директором ООО «Автотор Холдинг» был подписан приказ, о необходимости внедрения в компании «Системы экологического менеджмента» (СЭМ) и получения соответствующего сертификата. В результате двухступенчатого сертификационного аудита, проведенного в период с 22 по 30.07.2008г., получено подтверждение международного сертификационного органа TUV (Германия) о внедрении в полном объеме в компании Системы экологического менеджмента (СЭМ) и дающее высшую оценку соответствия производственного процесса законодательным требованиям по экологии международного стандарта ISO14001: 2004.

Стандарт ISO 14001:2004 ориентирован не на количественные параметры (объем выбросов, концентрации вещества и т.п.) и не на технологии (требование использовать или не использовать определенные технологии, требование использовать «наилучшую доступную технологию»). Предметом ISO 14001 является система экологического менеджмента – environmental management system (EMS). Основным документ серии – ISO14001 не содержит «абсолютных» требований к воздействию организации на окружающую среду. Суть в том, что организация в специальном документе должна подтвердить свое стремление соответствовать международным и национальным экологическим стандартам.

Ключевым понятием серии ISO 14001 является понятие системы экологического менеджмента в организации. Центральными документами стандарта ISO 14001 – 2004 считаются «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Причем, все требования являются «аудитируемыми» – предполагается, что соответствие или несоответствие им конкретной организации может быть установлено с высокой степенью определенности.

Именно соответствие стандарту ISO 14001 и является предметом сертификации. Компания должна выработать экологическую политику — специальный документ о намерениях и принципах компании, который должен служить основой для действий организации и определения экологических целей и задач. Экологическая политика должна соответствовать масштабу, природе и экологическим воздействиям, создаваемым деятельностью, продуктами и услугами компании. Экологическая политика, среди прочих, должна содержать заявления о стремлении к соответствию нормативам, а также к «постоянному улучшению» (continual improvement) системы экологического менеджмента и к «предотвращению загрязнений» (pollution prevention).

Организация должна выработать и соблюдать процедуры для определения значимых воздействий на окружающую среду (отметим, что здесь и в других местах стандарт говорит о воздействиях, связанных не только непосредственно с деятельностью организации, но и с ее продуктами и услугами). Организация должна также учесть все законодательные требования, связанные с экологическими аспектами ее деятельности, продуктов и услуг, а также другие требования (например, отраслевые кодексы).

Стандарты ISO 14000 являются «добровольными». Они не заменяют законодательных требований, а обеспечивают систему определения того, каким образом компания влияет на окружающую среду и как выполняются требования законодательства.

Компания реализует программы социальной ответственности компании 5-летними циклами. Перечень проводимых компанией программ социальной ответственности представлен в табл. 10.

Из табл. 10 видно, что реализуемые компанией программы социальной ответственности — долгосрочные.

Они направлены как на прямых, так и на косвенных стейкхолдеров.

Основная цель проводимых программ — совершенствование того направления деятельности компании, ради которого организована та или иная социальная программа.

Таблица 10 – Перечень проводимых компанией программ социальной ответственности на 2014 - 2018 года

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Социальные льготы для персонала компании	Социальные инвестиции	Персонал компании	с 01.01.14 по 31.12.2018	Рост профессиональной компетентности персонала и карьерный рост работников, медицинское обслуживание, добровольное страхование
Социальные льготы для детей персонала компании	Социальные инвестиции	Дети персонала компании	с 01.01.14 по 31.12.2018	Санаторные путевки, медицинская помощь, страхование
Покупатели	Инвестиции в развитие качества	Клиенты и покупатели продукции компании	с 01.01.14 по 31.12.2018	Совершенствование уровня качества, совершенствование контроля качества
Экология	Инвестиции в природоохранные мероприятия	Экологические компании	с 01.01.14 по 31.12.2018	Совершенствование природоохранных мероприятий

Динамика затрат компании на проводимые социальные программы показана в табл. 11.

Таблица 11 – Финансирование социальных программ компании за 2014 - 2018 года

Наименование программы	Финансирование за год, млн. руб.					Итого
	2014	2015	2016	2017	2018	
Социальные льготы для персонала компании	414	429	444	460	476	2 223
Социальные льготы для детей персонала компании	76	79	82	84	87	408
Покупатели	205	212	220	228	236	1 101
Экология	144	149	154	160	166	773
Итого	839	869	900	932	965	4 504

Как видно из табл. 11, ежегодно компания увеличивает суммы, расходуемые на реализацию своих социальных программ – рис. 22.

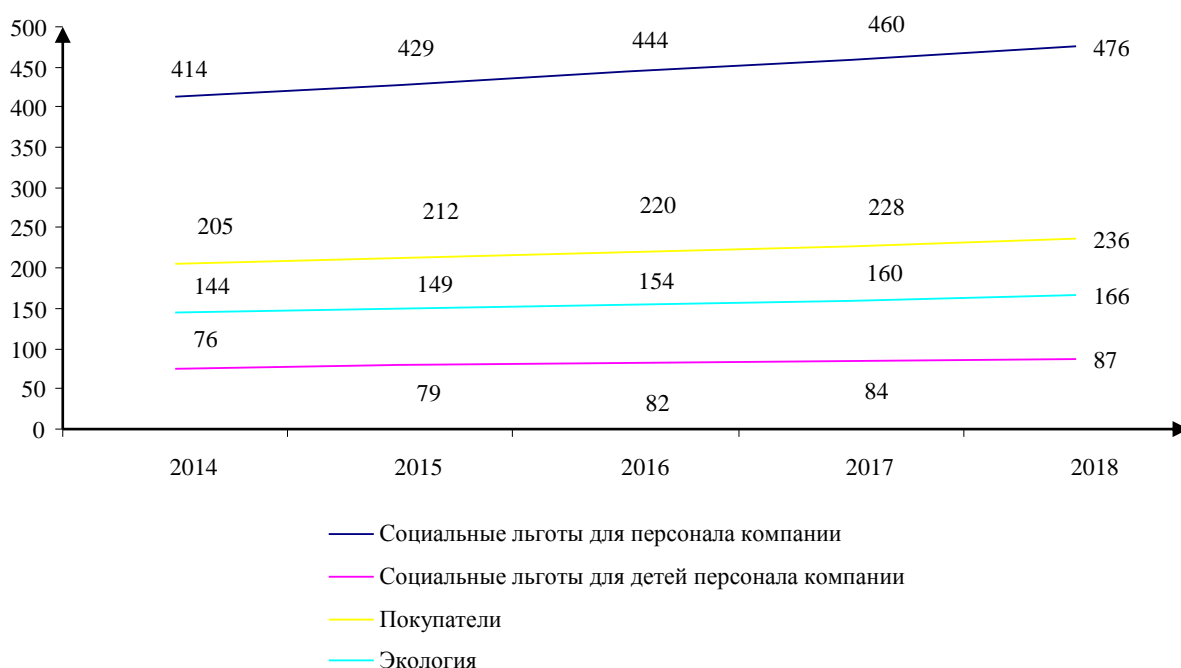


Рисунок 22 – Затраты компании на социальные программы в 2014 – 2018 годах, млн. руб.

1. Компания проводит политику и программы социальной ответственности на основании собственной миссии.
2. При проведении политики социальной ответственности компания ориентируется как на прямых, так и на косвенных стейкхолдеров.
3. Все программы политики социальной ответственности компании соответствуют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров, а затраты на реализацию таких программ адекватны целям и миссии компании.
4. Полезной отдачей от проведения политики и программ социальной ответственности для компании являются: хорошие отзывы о компании как о работодателе и как о производителе; большая известность компании по сравнению с компаниями-конкурентами; благосклонное отношение общества, общественных организаций, инвесторов, местных властей.

5. Как недостаток проводимой политики социальной ответственности можно считать: отсутствие практики благотворительности; персонал компании не имеет возможности (через проведение программ социальной ответственности) выразить действием свою активную гражданскую позицию.

6. Также к недочетам проводимой компанией политики социальной ответственности следует отнести следующие факторы: 1) нет связи социальной политики (и программ) компании с системой мотивации персонала; 2) нет четкого плана реализации социальной политики (и социальных программ внутри нее); нет локальных нормативных актов (кроме разрозненных приказов) по каждой проводимой социальной программе; 3) ни в одном локальном документе компании не отражены цели и задачи социальной политики, а также проводимых в ее рамках социальных программ; 4) не проводится оценка рисков, сильных и слабых сторон социальной политики и социальных программ компании; 5) социальный пакет един для всех работников; 6) ведется только внутренняя социальная отчетность.

С целью устранения выявленных проблем были предложены следующие меры: 1) интегрировать социальные программы в систему мотивации персонала; 2) сформировать план реализации социальной политики и разбивкой социальных программ в ее рамках по направлениям. Сформировать по каждой социальной программе свой локальный нормативный акт (положение); 3) закрепить в локальном нормативном акте компании цели и задачи социальной политики, а также проводимых в ее рамках социальных программ; 4) проводить периодическую оценку рисков, сильных и слабых сторон социальной политики и социальных программ компании; 5) внедрение индивидуальных социальных пакетов с использованием системы грейдов; 6) составление внешней социальной отчетности.

Заключение

Социальные программы – это система социальных льгот и гарантий, предоставляемых компанией своим работникам в рамках проводимой социальной политики. Это система мероприятий, направленных на развитие трудового коллектива, воздействие на поведение и мотивацию работников в процессе труда, их отношения друг с другом и с администрацией, социально-психологический климат в коллективе.

Формирование перечня социальных льгот и программ компаний производится с учетом:

- льгот, предусмотренных действующим законодательством о труде и социальном страховании;
- наиболее типичного набора льгот, который предоставляют другие компании, действующие в данной производственной сфере;
- особенностей налогообложения тех или иных выплат.

В пакет социальных льгот и гарантий, предоставляемых компанией своим работникам в рамках осуществления социальных программ, как правило, включаются следующие элементы: организация бесплатного питания; страхование работников (жизни, здоровья, несчастных случаев); оплата предоставленных работнику медицинских услуг; оплата отпуска на время болезни; оплата санаторно-курортного лечения и отдыха; оплата ухода за детьми на время работы родителей; осуществление программы сохранения рабочих мест; обучение детей сотрудников в высших и средних профессиональных учебных заведениях и др.

Как правило, источниками финансирования социальных программ компании являются: чистая прибыль компании; специально создаваемые для этого фонды; средства социального страхования; целевые средства федеральных, региональных и местных органов власти; средства от пожертвований и благотворительности иных юридических и физических лиц.

Формирование и исполнение внутрикорпоративных социальных программ может быть возложено на: уже имеющихся работников и подразделения; вновь созданные подразделения или нанятых работников; с помощью сторонних специалистов или компаний.

Практическая часть работы выполнена на примере одной из ведущих компаний по сборке автомобилей различных автогигантов в РФ – ООО «Автотор Холдинг».

В рассматриваемой компании разработка эффективных социальных программ занимает важное место в системе управления персоналом. Разработка и реализация социальных программ основаны на принципах корпоративной социальной ответственности, применяемых в компании.

Проведенный анализ действующих в компании социальных программ выявил следующие недостатки (проблемы):

- 1) нет связи социальной политики (и программ) компании с системой мотивации персонала;

- 2) нет четкого плана реализации социальной политики (и социальных программ внутри нее); нет локальных нормативных актов (кроме разрозненных приказов) по каждой проводимой социальной программе;

- 3) ни в одном локальном документе компании не отражены цели и задачи социальной политики, а также проводимых в ее рамках социальных программ;

- 4) не проводится оценка рисков, сильных и слабых сторон социальной политики и социальных программ компании;

- 5) социальный пакет един для всех работников;

- 6) ведется только внутренняя социальная отчетность.

С целью устранения выявленных проблем были предложены следующие меры:

- 1) интегрировать социальные программы в систему мотивации персонала;

2) сформировать план реализации социальной политики и разбивкой социальных программ в ее рамках по направлениям. Сформировать по каждой социальной программе свой локальный нормативный акт (положение);

3) закрепить в локальном нормативном акте компании цели и задачи социальной политики, а также проводимых в ее рамках социальных программ;

4) проводить периодическую оценку рисков, сильных и слабых сторон социальной политики и социальных программ компании;

5) внедрение индивидуальных социальных пакетов с использованием системы грейдов;

6) составление внешней социальной отчетности.

Расчет затрат и экономических эффектов от реализации предлагаемых направлений деятельности показал, что сумма экономии от применения предлагаемых мероприятий (18 544,34 тыс. руб.) гораздо выше суммы затрат, необходимых на их реализацию (1 000,00 тыс. руб.), что свидетельствует об эффективности предлагаемых к реализации мероприятий.

Список использованных источников

1. Автотор Холдинг. Официальный сайт // Электронный ресурс. URL: <http://www.avtotor.ru/> (дата обращения 25.03.2017)
2. Выбор приоритетных направлений социальных программ компании // Электронный ресурс. URL: <http://www.klerk.ru/boss/articles/16842/> (дата обращения 24.03.2017)
3. Где собирают КИА: основные сведения о производителе // Электронный ресурс. URL: <http://avto-flot.ru/blog/gde-sobirayut-kia-osnovnyie-svedeniya-o-proizvoditele.html> (дата обращения 20.03.2017)
4. Институт исследований мирового банка // Электронный ресурс. URL: <http://crinfo.worldbank.org/wbcrinfo> (дата обращения 10.05.2017)
5. Ковязина Н.З. Льготы и компенсации работникам // Налоговый вестник. - 2016. - № 3. – С. 15 – 17.
6. Кречман М.А. Планирование и контроль на предприятии. - М.: Логос, 2016. - 298 с.
7. Логинова А. Информационные технологии в кадровом менеджменте // АКДИ. - 2015. - № 7. - С. 21 – 34.
8. Маларев В.М. Основы управления персоналом предприятия. - С.Пб.: Альд, 2016. - 267 с.
9. Мишина А.К. Кадровый менеджмент. - М.: Дело, 2015. - 228 с.
10. Петрыкина Н. Социальные программы в компании // Электронный ресурс. URL: <http://www.klerk.ru/boss/articles/59585/> (дата обращения 24.03.2017)
11. Планирование: Учебное пособие / Под ред. А.А. Верникова. - М.: ИНФРА, 2015. - 365 с.
12. Погостин С.З. Организация управления персоналом предприятия. - М.: Дело, 2015. - 222 с.
13. Протопопов А.Г. Кадровый менеджмент в системе управления предприятием. - Томск: Издательство НТЛ, 2012. - 396 с.

14. Сальникова Н. Чтобы не растерять кадры // Экономика и жизнь, 2014. - № 13. - С. 29 – 35.
15. Смольков А.С. Управление персоналом предприятия. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 428 с.
16. Социальные программы компании // Электронный ресурс. URL: <http://hr-portal.ru/article/socialnye-programmy-kompanii> (дата обращения 21.03.2017)
17. Социальные программы компаний // Электронный ресурс. URL: <http://healthfond.org/st-bлаго43.html> (дата обращения 24.03.2017)
18. Социальные программы на предприятии // Электронный ресурс. URL: http://www.uralchem.ru/corporate_liability/before_employees/social_programs/ (дата обращения 22.03.2017)
19. Социальная программа для сотрудников фирмы // Электронный ресурс. URL: <http://dvkuot.ru/index.php/uot/287-soz> (дата обращения 26.03.2017)
20. Социальные фонды и программы предприятия // Электронный ресурс. URL: <http://finances.social/munitsipalnyie-finansyi-gosudarstvennyie/sotsialnyie-fondyi-programmyi-50375.html> (дата обращения 25.03.2017)
21. Струкова М.Н. Управление персоналом. - М.: Дело, 2015. - 402 с.
22. Управление предприятием: Учебник/Под ред. Т.Г. Дроздова. - М.: Кнорус, 2016. - 245 с.
23. Черепанова Н.В. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / Н.В.Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 94 с.
24. Щербаков В. Меры социальной защиты в условиях рынка // Известия. – 2015. - № 221. – С. 5.
25. Яшкова Е.В., Синева Н.Л. Разработка внутрифирменных социальных программ в системе управления персоналом // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 3. – С. 75 – 84.

Приложение А

(обязательное)

Порядок реализации социальных программ для сотрудников компании

1. Общие положения

1.1. Настоящий документ устанавливает порядок расходования средств на Социальную Программу из сметы на поддержку сотрудников компании, а также порядок предоставления социальных льгот и компенсаций сотрудникам компании.

1.2. Программа материально-технической поддержки сотрудников включает следующие льготы и компенсации:

- материальная помощь в особых и экстремальных случаях;
- организация медицинского обслуживания;
- страхование жизни и здоровья сотрудников компании;
- организация и оплата спортивных мероприятий;
- выплата вознаграждений лауреатам Фирменных знаков, сотрудникам, награжденным благодарственным письмом Председателя Правления;
- поощрение сотрудников в связи с празднованием Международного женского дня 8 марта;
- празднование Дня рождения компании.

1.3. Учет и контроль за расходованием средств сметы на материально-техническую поддержку сотрудников осуществляет планово-экономический отдел совместно с отделом кадров.

1.4. Сумма средств на реализацию Программы включается в ежегодно утверждаемую смету расходов компании в статью «Материально-техническая поддержка персонала».

2. Порядок предоставления материальной помощи в особых и экстремальных случаях

2.1. Материальная помощь в особых и экстремальных случаях выплачивается в случае:

- государственной регистрации заключенного брака;
- рождения ребенка;
- смерти близких родственников (супруги, дети, родители);
- стихийного бедствия.

2.2. Право на получение материальной помощи в особых и экстремальных случаях имеют сотрудники, состоящие в штате компании.

2.3. Заявление на получение материальной помощи оформляется сотрудником на имя директора по работе с персоналом. К заявлению прилагается копия документа, являющегося основанием для оказания материальной помощи (копия свидетельства о браке, копия свидетельства о рождении, копия свидетельства о смерти).

2.4. Заявление визируется руководителем самостоятельного подразделения и направляется на рассмотрение директору по работе с персоналом.

2.5. Срок рассмотрения заявления в отделе кадров — 5 рабочих дней со дня поступления.

2.6. При положительном решении вопроса заявление с резолюцией директора по работе с персоналом направляется в бухгалтерию для расчета суммы выплаты.

2.7. Согласно рассчитанной бухгалтерией сумме выписывается расходный ордер на оплату материальной помощи.

2.8. Выплата материальной помощи осуществляется через кассу, а также на банковские карты сотрудников компании.

2.9. Материальная помощь облагается подоходным налогом в соответствии с действующим законодательством РФ.

3. Медицинское обслуживание

3.1. Средства по статье сметы «Медицинское страхование, медицинские услуги» расходуются на оплату:

- добровольного медицинского страхования сотрудников;
- вакцинации для профилактики заболеваний в период эпидемий;
- плановых периодических медицинских осмотров и обследований дополнительно к программе добровольного медицинского страхования.

3.2. Компания (далее по тексту — Страхователь) оплачивает предоставление медицинской помощи сотрудникам в пределах программ добровольного медицинского страхования (представляет страховая компания).

3.3. Право на добровольное медицинское страхование получают:

- начальники отделов, служб, цехов, сотрудники аппарата Правления — через три месяца после зачисления в штат компании;
- сотрудники, работающие по индивидуальным контрактам — в соответствии с условиями этих контрактов;
- остальные сотрудники — по истечении 1 года непрерывного стажа работы в штате компании.

3.4. Выбор страховой компании, медицинского учреждения, программы страхования осуществляется директором по работе с персоналом компании. Подготовку договора со страховой компанией о добровольном медицинском страховании сотрудников осуществляет отдел кадров.

3.5. Списки сотрудников компании для предоставления в страховую компанию составляются отделом кадров в двух экземплярах (для компании и страховой компании).

3.6. Списки сотрудников, прикрепленных к поликлинике в соответствии с Договором добровольного медицинского страхования со страховой компанией, обновляются ежемесячно отделом кадров.

3.7. Получение страховых полисов от представителя страховой компании и выдачу их сотрудникам компании осуществляет отдел кадров.

3.8. Застрахованный сотрудник (далее по тексту — Застрахованный) начинает пользоваться правами и нести обязанности Застрахованного с момента получения страхового полиса.

3.9. Застрахованный имеет право:

- получать медицинские услуги в соответствии с Программой добровольного медицинского страхования;
- сообщать в отдел кадров и в диспетчерскую службу страховой компании о случаях не предоставления медицинских услуг, неполного и некачественного предоставления таких услуг;
- получить дубликат страхового полиса.

3.10. Застрахованный обязан:

- соблюдать предписания лечащего врача, полученные в ходе предоставления медицинской помощи;
- соблюдать распорядок, установленный медицинским учреждением;
- заботиться о сохранности страховых документов и не передавать их другим лицам с целью получения ими медицинских услуг;
- незамедлительно известить специалиста по страхованию об утере страховых документов.

3.11. Застрахованный теряет право на получение медицинских услуг в рамках договора о добровольном медицинском страховании в случае:

- прекращения трудовых отношений между работником и компанией;
- несоблюдения обязанностей застрахованного.

4. Страхование жизни и здоровья сотрудников (особо опасных профессий)

4.1. Компания оплачивает страхование жизни сотрудников компании (особо опасных профессий) на сумму 1 000 000 (один миллион) рублей.

Список особо опасных профессий определяется Правлением.

4.2. Страховая премия в размере 1 000 000 (один миллион) рублей за каждого застрахованного, а так же страховая сумма при наступлении страхового случая включаются в совокупный годовой доход такого сотрудника и облагаются подоходным налогом в соответствии с действующим законодательством РФ. Размер страховой суммы не включается в совокупный годовой доход застрахованного в случае отказа застрахованного от получения страховой суммы при наступлении страхового случая.

4.3. Страхование осуществляется на основании и в соответствии с условиями договора между Компанией и страховой компанией.

4.4. Выбор страховой компании, программы страхования, подготовку и заключение договора осуществляет отдел кадров. Договор подписывается директором по работе с персоналом.

4.5. Списки сотрудников особо опасных профессий, представляемые в страховую компанию обновляются отделом кадров один раз в квартал и передаются в Страховую компанию.

4.6. Получение страховых полисов от представителя страховой компании и выдачу их сотрудникам осуществляет отдел кадров.

4.7. Сотрудник начинает пользоваться правами, и нести обязанности Застрахованного с момента получения страхового полиса.

4.8. Сотрудник теряет право пользования полисом и правами Застрахованного в случае прекращения трудовых отношений между работником и компанией.

5. Организация спортивных мероприятий для сотрудников компании

5.1. Статья «Спортивные занятия для сотрудников компании» предусматривает частичную или полную оплату расходов на:

- аренду бассейна;
- аренду тренажерных и игровых залов;
- турнирные взносы за участие сборных команд компании в соревнованиях;
- организацию и проведение внутрикорпоративных турниров;
- экипировку сборной команды компании;
- аренду спортивного манежа для тренировок сборной команды компании.

5.2. Спортивные мероприятия планируются, организуются и проводятся отделом кадров с учетом пожеланий сотрудников компании.

5.3. Отдел кадров ежеквартально рассылает Информационное письмо с указанием предлагаемых спортивных сооружений и временем занятий.

5.4. Заявки на посещение спортивных занятий формируются в подразделениях компании и передаются в отдел кадров.

5.5. Отдел кадров формирует группы сотрудников для посещения спортивных сооружений.

5.6. Заключение договоров со спортивными организациями обеспечивает Отдел кадров.

5.7. Договоры со спортивными организациями подписывает директор по работе с персоналом.

6. Порядок расходования средств на поощрение сотрудников компании

6.1. Средства сметы по статье «Поощрение для сотрудников компании» расходуются на:

- выплату вознаграждения лауреатов внутрикорпоративного конкурса «Знак компании»;
- выплату вознаграждения сотрудникам, награжденных Благодарственным письмом Председателя Правления;

6.2. Выплата вознаграждения лауреатам внутрикорпоративного конкурса «Знак компании» и сотрудникам, награжденным Благодарственным письмом председателя Правления, осуществляется в соответствии с «Положением о поощрениях сотрудников компании».

7. Поощрение сотрудников в связи с празднованием Международного женского дня 8 марта

8.1. Средства на поощрение сотрудников в связи с празднованием Международного женского дня 8 марта предусматривают расходы на:

- приобретение ценных подарков для награждения сотрудниц, достигших высоких результатов в работе;
- приобретение подарочных наборов для сотрудниц компании.

7.2. Списки награждаемых сотрудников формируются отделом кадров по представлению руководителей самостоятельных подразделений.

7.3. Состав, количество и стоимость подарочных наборов и ценных подарков предлагаются хозяйственным отделом и утверждаются директором по работе с персоналом.

7.4. Приобретение и доставку в подразделения компании ценных подарков и подарочных наборов осуществляет Хозяйственный отдел.

8. Празднование Дня рождения компании

8.1. Средства по статье «Празднование Дня рождения компании» предназначены для оплаты расходов на проведение праздничных мероприятий в связи с празднованием Дня рождения компании.

8.2. Организация празднования Дня рождения компании проводится по решению Правления.

8.3. Планирование расходов на проведение праздничных мероприятий осуществляет ответственное лицо, назначаемое Правлением.

Приложение Б

(обязательное)

Характеристика социальных программ компании

1. Обучение и повышение квалификации персонала компании.

Комплексная программа профессионального развития персонала, охватывающая все категории рабочих, инженерно-технических работников и руководителей, направлена на повышение профессионального уровня персонала и обеспечение компании высококвалифицированными сотрудниками. Ее цель – создание необходимых кадровых ресурсов, которые бы обеспечивали динамичное развитие компании в перспективе.

В программе широко задействованы внутренние ресурсы компании, на базе которых осуществляется переподготовка, обучение смежным профессиям и повышение квалификации. Особое внимание при этом уделяется обучению профессиональному мастерству молодых рабочих и специалистов: действует система наставничества по групповой и индивидуальной формам обучения, для учащихся профессионально-технических училищ и вузов организуется производственная практика, в ходе которой отбираются будущие работники для компании.

Развиваются программы партнерства компании со средними и высшими учебными заведениями, осуществляющими целевую подготовку высокопрофессиональных работников по необходимым специальностям.

После прохождения программ повышения квалификации, обучения и переподготовки проводится тестирование сотрудников с целью повышения эффективности системы обучения. По требованию надзорных органов регулярно проводится аттестация персонала.

2. Медицинское обслуживание персонала компании.

В рассматриваемой компании финансирование программы медицинского обслуживания персонала рассматривается как социальные инвестиции, направленные на оздоровление и повышение качества жизни работников, и одновременно как экономически эффективные вложения.

Программа медицинского обслуживания сотрудников компании включает:

- добровольное медицинское страхование за счет средств компании;
- регулярные медосмотры персонала на базе медицинских пунктов компании;
- амбулаторно-поликлиническую помощь для персонала компании;
- проведение лечебно-оздоровительных процедур для персонала компании;
- предоставление персоналу путевок в санатории и профилактории;
- сезонную вакцинацию сотрудников компании.

3. Дети и молодежь.

Забота о подрастающем поколении – одна из важнейших частей политики корпоративной социальной ответственности. Программы поддержки детей и молодежи, действующие в компании, имеют несколько направлений:

- образовательное: обучение детей сотрудников в вузах за счет средств компании;
- досуговое: организация летнего отдыха детей в загородных оздоровительных лагерях и санаториях, курортных зонах Юга России, экскурсионные поездки, праздничные детские мероприятия, организация занятий по интересам: в музыкальных, театральных танцевальных студиях, трудоустройство старшеклассников и студентов на время школьных каникул, поддержка команд КВН и туристских клубов;
- оказание медицинских услуг;
- меры стимулирования и социальной поддержки: выплата единовременных компенсаций военнослужащим срочной службы, возвратившимся в компанию, поддержка

молодежных организаций, поощрение активной молодежи по итогам года, проведение конкурсов профессионального мастерства среди молодых работников, выплаты материальной помощи многодетным семьям и детям-инвалидам.

4. Корпоративный спорт.

Занятия физкультурой и спортом играют важную роль в поддержании здоровья, сплочении коллективов, формировании важных личностных качеств человека. Поэтому в компании всячески поддерживаются спортивные программы, организуемые в компании, поощряются спортивные инициативы сотрудников. Корпоративный спорт в ООО «Автотор Холдинг» интересен и разнообразен. Так, регулярно проводятся спортивные праздники, фестивали спортивных игр, легкоатлетические и лыжные турниры, организуются межцеховые спартакиады, победители которых направляются для участия в региональные и всероссийские соревнования. Работникам компании предоставляется возможность посещения бассейнов, спортивных залов и секций.

Широко распространена практика организации спортивно-досуговых мероприятий, приуроченных к праздничным датам: Новому году, Дню семьи, Дню физкультурника и пр. Работники компании, особенно молодежь, с удовольствием принимают участие в летних и зимних туристических походах и слетах, сплавах по рекам.

5. Организация отдыха и досуга.

В компании заинтересованы в том, чтобы ее сотрудники не только успешно и плодотворно трудились, но и полноценно и качественно отдыхали. С этой целью в компании осуществляются программы организованного досуга, которые распространяются как на самих работников, так и на членов их семей, а также ветеранов.

Сотрудники компании имеют возможность отдыхать на заводских базах отдыха, участвовать в организуемых заводами мероприятиях, посвященных праздничным датам, принимать участие в конкурсах художественной самодеятельности, корпоративных конкурсах, культурных и развлекательных мероприятиях.

6. Обеспечение сотрудников компании жильем.

В помощь работникам, нуждающимся в улучшении жилищных условий, действует программа обеспечения жильем, включающая финансирование строительства жилых домов и продажу квартир работникам компании по льготным ценам, продажу жилья на вторичном рынке, обеспечение нуждающихся общежитиями. Кроме того, в случаях необходимости получения кредитов компания по желанию работников может выступать в качестве поручителя перед банками.

7. Материальная поддержка работников.

В компании действует коллективный договор, являющийся одним из важнейших атрибутов формирования современных трудовых взаимоотношений между работодателем и работниками. Помимо положений об условиях труда, коллективный договор предусматривает социальные льготы и меры материальной поддержки работников: выплату единовременной материальной помощи, компенсаций, предоставление дополнительных дней отпуска.

Единовременная материальная помощь выплачивается:

- молодым специалистам при приеме на работу после окончания средних и высших учебных заведений;
- демобилизованным из Вооруженных Сил при поступлении на работу в компанию;
- работникам, увольняющимся на пенсию;
- работникам, уходящим в очередной ежегодный отпуск;
- работникам на оплату дорогостоящих операций и лечения;
- работникам в связи со смертью близких родственников;
- в ряде других случаев.

Кроме того, по условиям коллективного договора, работникам компании производится 50-процентное возмещение стоимости отдельных медицинских услуг по направлению врача, проводится бесплатное обследование беременных женщин.

Дополнительные оплачиваемые дни отпуска предоставляются беременным женщинам, родителям первоклассников, работникам компании по случаю бракосочетания, в случае смерти близких родственников.

8. Поддержка ветеранов.

Благотворительные программы, финансируемые из средств заводов компании, направлены, прежде всего, на поддержку ветеранов и пенсионеров, а также наименее защищенных категорий населения в регионе присутствия: детских домов, детских садов и клубов, школ, детей-инвалидов, ветеранов войны и труда.

Материальная помощь оказывается как через благотворительные фонды, так и напрямую. Социальная поддержка не ограничивается исключительно выделением денежных средств, но оказываются и в иных формах: через Совет ветеранов компании организуется посещение больных, ветеранам за счет компании производится ремонт квартир, садоводам бесплатно предоставляются минеральные удобрения и многое другое.

(обязательное)

Пример расчета индивидуальных социальных привелегий и льгот с учетом системы грейдов

[illegible]